

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO AL
SECTOR AGRÍCOLA DE ACUERDO AL CÓDIGO CIU A0111, RUBRO
MAÍZ AMARILLO DURO, A TRAVÉS DE UN FIDEICOMISO
MERCANTIL, CASO: “FONDO PARA LA INTEGRACIÓN DE
CADENAS AGROPRODUCTIVAS-FICA”

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

CRISTINA ALEXANDRA JARRÍN ESCUDERO
DIRECTOR: DR. FRANCISCO QUISIGÜÑA, MBA.
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN EMPRESAS

QUITO, JUNIO 2016

DIRECTOR:

Dr. Francisco Quisigüiña, Mba.

INFORMANTES:

Mba. Galo Sanchez

Mgs. Diego Serrano

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos quienes son mi motivación para cumplir mis metas.

A David quien es siempre mi apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Francisco Quisigüiña por su guía y consejos.

Al MAGAP mi fuente de enseñanzas.

ÍNDICE

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO, ix

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN, 1

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 1

1.2. OBJETIVOS, 4

1.2.1. Objetivo general, 4

1.2.2. Objetivos específicos, 4

1.3. JUSTIFICACIÓN, 5

1.3.1. Teórica, 5

1.3.2. Metodológica, 6

1.3.3. Práctica, 6

2. CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL, 7

2.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR AGRÍCOLA EN ECUADOR, 7

2.1.1. Participación de la población en la actividad agrícola, 7

2.1.2. Diversidad, 8

2.1.3. Espacio geográfico, 9

2.1.4. Área agrícola, 10

2.1.5. Participación agrícola en el PIB nacional, 13

2.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SECTOR AGRÍCOLA, 16

2.2.1. Ventajas del Sector, 16

2.2.2. Desventajas del Sector, 18

2.3. LA BALANZA COMERCIAL AGRÍCOLA, 22

2.3.1. La Balanza Comercial del producto maíz amarillo duro, 24

2.4. RUBRO MAÍZ AMARILLO DURO, 30

2.4.1. Producción del maíz amarillo duro nacional e internacional, 30

2.4.2. Precio del maíz amarillo duro en Ecuador, 34

2.4.3. Costos de producción del maíz amarillo duro, 36

3. CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICA, 39

3.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA, 39

3.1.1. Estrategia competitiva de Michael Porter, 40

3.1.1.1. El análisis estructural de las industrias, 46

3.1.1.2. Estrategias competitivas genéricas, 49

3.2. DEFINICIÓN DE FINANCIAMIENTO, 51

3.2.1. Importancia de la estructura de financiamiento, 52

3.2.2. Financiamiento agrícola, 52

3.2.2.1. Riesgo y mitigación en el crédito agrícola, 53

3.2.2.2. Importancia del crédito agrícola, 56

3.2.2.3. Financiamiento a través de proveedores y banca privada, 60

3.2.2.4.	Financiamiento a través de entidades del sector público,	76
3.2.2.5.	Determinación comparativa de beneficios de la empresa privada frente a la empresa pública,	81
4.	CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO,	87
4.1.	CONCEPTO DE EVALUACIÓN,	87
4.2.	TIPO DE EVALUACIÓN APLICADA,	88
4.3.	ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN,	89
4.4.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN,	90
4.4.1.	Nivel de cumplimiento de objetivos general y específicos del “FICA”,	90
4.4.2.	Determinación del contexto interno y externo de la estrategia,	96
4.4.3.	Implementación de la estrategia,	96
4.4.4.	Disponibilidad de insumos,	97
4.4.5.	Evaluación de impacto,	98
4.4.5.1.	Participación del mercado objetivo,	98
4.4.5.2.	Superficie y producción,	99
4.4.6.	Determinación de relación beneficio/costo de la estrategia de financiamiento,	100
4.4.7.	Evaluación del producto,	101
4.4.8.	Evaluación del modelo de gestión,	102
5.	CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS,	103
5.1.	CASO PRÁCTICO: ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DEL FIDEICOMISO “FONDO PARA LA INTEGRACIÓN DE CADENAS AGRO PRODUCTIVAS (FICA)”,	103
5.1.1.	Antecedentes,	105
5.1.2.	Objetivos del fideicomiso FICA,	108
5.1.2.1.	Objetivos generales,	108
5.1.2.2.	Objetivos específicos,	109
5.1.3.	Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación del caso,	109
5.1.3.1.	Nivel de cumplimiento de los objetivos generales y específicos del “FICA”,	110
5.1.3.2.	Determinación del contexto interno y externo de la estrategia,	118
5.1.3.3.	Implementación de la estrategia,	122
5.1.3.4.	Disponibilidad de insumos,	135
5.1.3.5.	Evaluación de impacto,	147
5.1.3.6.	Determinación de relación beneficio/costo de la estrategia de financiamiento FICA,	154
5.1.3.7.	Evaluación del producto,	156
5.1.3.8.	Evaluación del modelo de gestión del FICA,	164
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	168
6.1.	CONCLUSIONES,	168
6.2.	RECOMENDACIONES,	173
	BIBLIOGRAFÍA,	176
	ANEXOS,	180

TABLA DE FIGURAS

- Figura 1: Impactos positivos más importantes previstos en agricultura, 18
Figura 2: Impactos negativos más importantes previstos en agricultura, 21
Figura 3: La rueda de la estrategia competitiva, 40
Figura 4: Pruebas de consistencia para la rueda de la estrategia competitiva, 42
Figura 5: Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva, 43
Figura 6: Proceso de formulación de una estrategia competitiva, 45
Figura 7: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria, 47
Figura 8: Estrategia competitivas genéricas, 49
Figura 9: Riesgo y mitigación del crédito agrícola, 54
Figura 10: Tipos de enfoques de la evaluación, 89
Figura 11: Indicadores estratégicos y de gestión en base a los objetivos generales y específicos del FICA en 2013 y 2014, 91
Figura 12: Fórmula de cálculo para medir la participación del mercado objetivo, 98
Figura 13: Fórmulas de cálculo para relación costo beneficio de fideicomiso FICA, 100
Figura 14: Resultados de los indicadores estratégicos y de gestión en base a los objetivos generales y específicos del FICA en 2013 y 2014, 111
Figura 15: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del FICA, 119
Figura 16: Las Cinco Fuerzas de Porter aplicado en caso FICA, 121
Figura 17: Rueda de la estrategia competitiva del FICA, 122
Figura 18: Pruebas de consistencia para la rueda de la estrategia competitiva del FICA, 124
Figura 19: Proceso de formulación de una estrategia competitiva del FICA, 126
Figura 20: Estrategias genéricas del FICA, 130
Figura 21: Organigrama del FICA, 141
Figura 22: Cálculo de la participación del mercado objetivo del FICA, 148
Figura 23: Modelo de gestión del FICA, 164
Figura 24: Descripción del modelo de gestión del FICA, 165

TABLA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Importaciones Anuales del Ecuador, 27
Gráfico 2: Exportaciones Anuales del Ecuador, 28
Gráfico 3: Histórico de la Balanza Comercial del maíz duro en Ecuador, 30
Gráfico 4: Principales zonas de cultivo en el Ecuador de maíz amarillo duro, 180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Composición de los empleados por rama de actividad,	8
Tabla 2: Uso del suelo de acuerdo a sus principales características, por tamaño de UPA,	11
Tabla 3: Participación acumulada de las industrias en relación al PIB total,	14
Tabla 4: Balanza Comercial periodo 2012 a 2014,	23
Tabla 5: Principales países exportadores de maíz amarillo duro,	24
Tabla 6: Principales Países Importadores de Maíz Amarillo Duro,	25
Tabla 7: Importaciones Anuales del Ecuador,	27
Tabla 8: Exportaciones Anuales del Ecuador,	28
Tabla 9: Cronograma de sustitución de importaciones,	29
Tabla 10: Principales países productores de maíz duro seco,	31
Tabla 11: Precios de comercialización de maíz amarillo duro del 2012 al 2014,	35
Tabla 12: Matriz de costo de producción de maíz amarillo duro del 2012 al 2014,	37
Tabla 13. Fuentes de financiamiento del sector agrícola,	58
Tabla 14: Empresas comercializadoras de insumos de acuerdo a su grado de participación en el mercado,	61
Tabla 15: Cálculo del indicador “Aumento de ingresos por mejora de productividad agrícola de maíz duro”,	118
Tabla 16: Estado de situación del FICA,	136
Tabla 17: Estado de resultados del FICA,	138
Tabla 18: Estado de flujo de efectivo del FICA,	139
Tabla 19: Estado de cambio en el patrimonio del FICA del 01 al 28 de febrero de 2015,	140
Tabla 20: Operación crediticia del FICA,	146
Tabla 21: Superficie atendida por el FICA durante el año 2013-2014,	149
Tabla 22: Rendimiento productivo del FICA en año 2013,	150
Tabla 23: Rendimiento productivo del FICA en año 2014,	151
Tabla 24: Resultados del FICA frente a resultados Nacionales, en superficie y producción,	152
Tabla 25: Cálculo costo/beneficio del FICA 2013,	154
Tabla 26: Cálculo costo/beneficio del FICA 2014,	155

RESUMEN EJECUTIVO

A fin de garantizar una réplica exitosa y viable en la aplicación de una estrategia de financiamiento al sector agrícola del rubro maíz amarillo duro a través de un fideicomiso mercantil en el Ecuador, el presente trabajo de titulación evalúa un caso práctico denominado “Fondo para la integración de cadenas agro productivas-FICA”. Primero se proporciona información fundamental referente a la situación actual del rubro maíz amarillo duro en el Ecuador, segundo se establece y compara las estrategias de financiamiento de entidades del sector público y sector privado dirigidas al mismo mercado objetivo del FICA para finalmente determinar los resultados del análisis del caso, en función de la metodología basada en el uso de diseños cualitativos y cuantitativos de investigación, herramientas de medición y obtención de datos. Los resultados se determinan en base a tres principios: la retroalimentación o mejora de futuros proyectos homólogos al FICA, el aprovechamiento de las experiencias del pasado para actividades futuras y la rendición de cuentas hacia los financiadores, la opinión pública y todos aquellos implicados en los procesos realizados por el MAGAP.

Palabras claves: Estrategia, financiamiento, agrícola, fideicomiso y maíz duro.

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones financieras públicas de desarrollo productivo como el Banco Nacional de Fomento, Corporación Financiera Nacional y Banco del Estado nombre actual del Banco de Desarrollo del Ecuador y también las empresas privadas afines al Sector Agrícola, son las que en mayor medida llegan al sector rural, pero su presencia aún es insuficiente para satisfacer las necesidades y apoyar al pequeño productor quienes afrontan problemas como falta de promoción de paquetes tecnológicos adecuados, difícil acceso a líneas de crédito formal, limitado acceso a mercados directos (cadena de intermediación larga), escaso asesoramiento técnico y bajo nivel de asociatividad.

Con el fin de mitigar la problemática descrita, el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca creó el Fideicomiso “Fondo para la integración de cadenas agro productivas-FICA. El lineamiento general del Fideicomiso se enmarca en la política de diseño e implementación de programas de apoyo integral a micro, pequeñas y medianas unidades productivas, incluyendo al acceso a las operaciones

económicas, que potencien sus capacidades productivas, y se orienten a la producción agropecuaria, de alimentos sanos y culturalmente apropiados para el consumo interno, como parte de la política de impulsar las condiciones productivas necesarias para el logro de la soberanía alimentaria, con el fin de cumplir con el objetivo número 11 del Plan Nacional del Buen Vivir, que es establecer un sistema económico social, solidario y sostenible; y su propósito se encuentra en armonía con los artículos 310 y 311 de la Constitución de la República.

Por otra parte, de acuerdo al Código Orgánico Monetario y Financiero, Libro I, Registro Oficial Suplemento 332 de 12 de septiembre de 2014, disposiciones transitorias, clausula Trigésima tercera.- Inversiones Sector Público No Financiero estableció que:

Las inversiones financieras que las instituciones del Sector Público no Financiero mantengan vigentes en los sectores financiero privado y popular y solidario, y en títulos valores emitidos por entidades nacionales privadas o entidades extranjeras, a su vencimiento, no podrán ser renovadas. Si el vencimiento de la inversión supera un (1) año desde la vigencia de este Código, tales inversiones financieras deberán ser enajenadas.

Los recursos resultantes se acreditarán en las respectivas cuentas que las entidades mantengan en el Banco Central del Ecuador, de acuerdo con las normas que dicte el ente rector de las finanzas públicas.

Se dispone a las entidades del Sector Público no Financiero constituyentes de los fideicomisos mercantiles BANCO DEL MIGRANTE, PROMUJERES, FICA, y cualquier otro fideicomiso establecido con el propósito de realizar operaciones de crédito a favor de los grupos de atención prioritaria, dar por terminado dichos contratos de fideicomisos y la restitución de sus activos a los constituyentes para que éstos a su vez transfieran los recursos resultantes de la liquidación a la Corporación de Finanzas Populares y Solidarias, en el plazo de ciento ochenta (180) días desde la vigencia de este Código.

La Corporación de Finanzas Populares y Solidarias destinará estos recursos, de manera exclusiva, para programas y proyectos orientados a los mismos grupos de atención prioritaria a favor de los cuales se constituyeron los fideicomisos. (Pág. 98)

En referencia a lo dispuesto en el Código Orgánico Monetario y Financiero vigente, es posible que la restitución de los activos del FICA, recursos resultantes de la liquidación, se transfieran a la Corporación de Finanzas Populares y Solidarias queden inoperantes por un periodo largo o se destine para diferentes fines. Esto debido a la falta de una estrategia enfocada a los mismos grupos de atención prioritaria a favor de los cuales se constituyó el FICA.

Basándose en lo expuesto, existe la necesidad de establecer un proyecto orientado al mismo grupo de atención prioritaria a favor del cuales se constituyó el FICA, garantizando el éxito del mismo en el otorgamiento de créditos al sector agrícola. Para lo cual, el presente trabajo de titulación, establece una evaluación de la estrategia de financiamiento al sector agrícola de acuerdo al código CIU A0111, rubro maíz amarillo duro, a través del fideicomiso mercantil “Fondo para la integración de cadenas agro productivas-FICA”, proporcionando información fundamental evaluada en función de su eficiencia y eficacia en su implementación y ejecución, a fin de comprobar teóricamente su éxito y se replique el uso de la estrategia para el futuro planteamiento de dicho proyecto que requiere la Corporación de Finanzas Populares y Solidarias para ejecutar los recursos a ser destinados para el mismo fin del FICA; o en su defecto se replique la estrategia a nivel de otros sectores similares por entidades públicas como privadas.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Evaluar la estrategia de financiamiento al sector agrícola de acuerdo al código CIU A0111, rubro maíz amarillo duro, a través de un fideicomiso mercantil, caso “Fondo para la integración de cadenas agro productivas-FICA”.

1.2.2. Objetivos específicos

Analizar la situación actual del sector agrícola de acuerdo al código CIU A0111, rubro maíz amarillo duro en el Ecuador.

Determinar las estrategias de financiamiento en el Ecuador, de entidades del sector público y sector privado, establecidos con el propósito de realizar operaciones de crédito a favor de los grupos de atención prioritaria en el sector agrícola.

Establecer los criterios de valoración, apropiados para evaluar la estrategia en estudio.

Demostrar la efectividad de la estrategia de financiamiento mediante un fideicomiso, a través de la medición de un caso práctico.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Teórica

La presente investigación se requiere para generar reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del financiamiento al sector agrícola como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que de alguna manera u otra, se confrontan teorías.

En este caso se analizará dos teorías dentro de las ciencias administrativas: el modelo de gerencia estratégica y la medición de la estrategia empresarial, que basado en la administración por objetivos permite a través de indicadores, medir la gestión por resultados obtenidos en el fideicomiso.

El trabajo aporta además con una retroalimentación a la estrategia de financiamiento al sector agrícola aplicada a través de un fideicomiso mercantil. Se incorpora análisis de cumplimiento de objetivos, de ambiente interno y externo del sector agrícola, de la implementación de la estrategia, del aprovechamiento de insumos, del impacto económico del fideicomiso, de relaciones costo beneficio para el beneficiario, del producto financiero y de su modelo de gestión. Es decir el contexto global de su aplicación.

1.3.2. Metodológica

En la presente evaluación de la estrategia de financiamiento al sector agrícola se realizará la aplicación de los métodos de observación, inductivo, deductivo, análisis y síntesis que son procedimientos rigurosos, formulados de una manera lógica, necesarios para la adquisición del conocimiento; mediante los cuales se generará resultados válidos y confiables, que garanticen la viabilidad del uso de una estrategia de financiamiento al sector agrícola a través de un fideicomiso mercantil contrastando dichos resultados con entidades públicas y privadas que financien al mismo sector de estudio.

1.3.3. Práctica

La investigación es necesaria para las entidades públicas y privadas interesadas en apoyar en el desarrollo del sector agrícola en el Ecuador ya que ayudará a viabilizar estratégicamente recursos económicos para el sector garantizando buenos resultados en la productividad del mismo y el beneficio para quienes reciban dichos recursos en calidad de financiamiento.

2. CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR AGRÍCOLA EN ECUADOR

2.1.1. Participación de la población en la actividad agrícola

El Ecuador, como todos los países subdesarrollados, depende entre otras de la actividad del sector agropecuario y se caracteriza por un alto porcentaje dentro de su población de personas que dedican su fuerza de trabajo a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca; de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015) de una población nacional de 14'483.499 en promedio el 26.66% están inmersos en esta actividad y encontramos desde pequeños, medianos y grandes agricultores.

Tabla 1: Composición de los empleados por rama de actividad

Rama de actividad	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Mar-14	Jun-14	Sep-14	Dic-14	Mar-15	Jun-15
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	27,99%	28,53%	27,60%	27,86%	27,36%	24,79%	25,98%	24,82%	25,88%	24,45%	28,05%	26,64%
Comercio	19,20%	19,50%	19,63%	20,37%	19,88%	18,26%	18,04%	19,09%	18,63%	18,89%	17,49%	18,43%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	11,28%	10,65%	11,12%	10,50%	10,56%	11,38%	10,53%	10,52%	10,85%	11,34%	11,20%	11,21%
Construcción	6,69%	6,87%	6,47%	6,06%	6,28%	7,63%	7,77%	7,64%	7,40%	7,43%	7,08%	7,47%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,59%	7,48%	8,29%	7,88%	7,99%	7,59%	7,58%	7,41%	7,44%	6,82%	6,82%	6,89%
Alojamiento y servicios de comida	4,74%	4,49%	4,40%	4,93%	5,11%	5,31%	5,20%	5,36%	5,78%	5,46%	5,72%	5,60%
Transporte	4,71%	4,70%	5,08%	5,60%	5,59%	5,48%	5,18%	5,61%	5,38%	5,89%	6,02%	5,53%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,48%	3,58%	3,71%	3,98%	4,44%	4,63%	4,80%	4,76%	4,44%	4,27%	4,31%	4,33%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,60%	3,12%	3,46%	3,77%	3,74%	3,98%	4,16%	4,31%	4,16%	4,38%	3,92%	4,08%
Otros Servicios	4,08%	4,13%	4,19%	3,50%	3,50%	4,05%	4,04%	3,82%	3,79%	3,84%	3,60%	3,71%
Servicio doméstico	3,46%	3,39%	2,88%	2,34%	2,46%	3,08%	3,24%	2,84%	2,62%	3,28%	2,68%	2,71%
Correo y Comunicaciones	1,28%	1,51%	1,26%	1,05%	1,16%	1,21%	0,96%	1,33%	1,23%	1,16%	0,91%	1,24%
Actividades de servicios financieros	0,91%	0,81%	0,77%	1,07%	0,91%	1,09%	0,99%	0,95%	0,94%	0,99%	0,94%	0,85%
Petróleo y minas	0,48%	0,55%	0,56%	0,51%	0,49%	0,69%	0,79%	0,69%	0,65%	0,78%	0,73%	0,71%
Suministro de electricidad y agua	0,51%	0,69%	0,58%	0,58%	0,54%	0,82%	0,72%	0,86%	0,80%	1,03%	0,53%	0,61%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Ecuador en cifras-INEC (2015)

Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La tabla 1 presenta la composición de los empleados por rama de actividad en el Ecuador, en un periodo de 6 años a partir del año 2008 al 2013, donde vemos que dentro de las 15 actividades detalladas, se destaca principalmente la agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca.

2.1.2. Diversidad

El país se caracteriza por su gran diversidad y riqueza en sus recursos naturales; la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (2015) afirma que:

Ecuador pertenece al grupo de 12 países mega diversos que en su conjunto representan entre el 60 y 70 % de la biodiversidad del planeta, es decir que el país tiene un importante y único patrimonio natural, base del desarrollo económico, social, cultural y productivo. En este sentido, es necesario destacar que existen dos zonas de particular importancia en su condición de patrimonios naturales y que requieren de especial atención: las Islas

Galápagos y la Reserva de Biosfera del Yasuní (RBY), en la cuenca amazónica. Sin embargo, existe una clara reducción de la superficie natural del país debido al cambio en el uso del suelo, y a los altos niveles de contaminación. (Pág. 1)

2.1.3. Espacio geográfico

El espacio geográfico del Ecuador está comprendido según El Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP (2008) detalla que el país se divide en cuatro regiones naturales: las planicies occidentales (Costa o Litoral), la zona alto andina (Sierra), la región amazónica (Oriente) y el Archipiélago de Colón o Galápagos, en el Océano Pacífico. La Costa tiene entre 100 y 200 km de ancho y comprende la franja litoral y las tierras bajas en la base occidental de Los Andes; las planicies de esta región contienen las mejores tierras de cultivo y producen la mayoría de las exportaciones agrícolas. La Sierra también comprende una zona entre 100 y 200 km de ancho, a lo largo de la cordillera de Los Andes; la actividad volcánica ha dado origen a suelos fértiles del grupo de los andisoles, especialmente en los valles, donde se han asentado importantes poblaciones humanas desde épocas precolombinas. La región Amazónica Ecuatoriana está inmersa en el sector occidental de la cuenca amazónica y se encuentra atravesado por numerosos ríos que se originan en dicha cordillera; esta zona es una de las más húmedas de la Amazonia. Finalmente, el Archipiélago de Galápagos, que está ubicado a una distancia aproximada de 1.000 km del continente, está constituido por 13 islas mayores, seis menores y 42 islotes de origen volcánico. Las cuatro regiones mencionadas poseen una enorme riqueza biológica, así como

una amplia diversidad cultural que hacen del Ecuador uno de los países mega diversos del planeta.

2.1.4. Área agrícola

Ecuador cuenta con un área total de siembra a nivel nacional, de acuerdo al III Censo Nacional Agropecuario del Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2012), de 12'355.831 hectáreas y 842.882 unidades de producción agropecuaria-UPA's, además se cuenta con variados climas aptos para la producción agrícola diversificada en productos principales como banano, café, cacao, caña, maracuyá, palma africana, soya, maíz, arroz, papa, flores, y otros productos que son de alto consumo a nivel nacional e internacional.

En base a lo antes expuesto, se evidencia que en el país se utiliza solamente el 7% de su la capacidad total, dejando subutilizado gran parte del suelo nacional, apto para el cultivo permanente, cultivos transitorios, pastos cultivados y naturales, paramos, montes y bosques entre otros usos.

El análisis se deriva de la tabla que a continuación se detalla con información en relación al número unidades de producción agropecuaria-UPA's, según principales características de uso del suelo, tales como: cultivos permanentes, cultivos transitorios y barbecho, descanso, pastos cultivados, pastos naturales,

páramos, montes y bosques y otros usos, con un desglose en el tamaño de UPA de una (1) a doscientas (200) hectáreas.

Tabla 2: Uso del suelo de acuerdo a sus principales características, por tamaño de UPA

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	TAMAÑOS DE UPA										
	TOTAL	Menos de 1 Hectárea	De 1 hasta menos de 2 Has.	De 2 hasta menos de 3 Has.	De 3 hasta menos de 5 Has.	De 5 hasta menos de 10 Has.	De 10 hasta menos de 20 Has.	De 20 hasta menos de 50 Has.	De 50 hasta menos de 100 Has.	De 100 hasta menos de 200 Has.	De 200 hectáreas y más
USO DEL SUELO											
Total											
UPAs	842.882	248.398	117.660	78.850	90.401	101.066	75.660	76.792	34.498	12.941	6.616
Hectáreas	12.355.831	95.834	156.016	183.354	339.021	688.987	1.017.807	2.372.027	2.242.409	1.666.879	3.593.496
UTILIZACIÓN	7%										
Cultivos permanentes o peren											
UPAs	304.206	45.563	29.633	23.817	31.686	46.662	41.979	49.815	23.752	8.039	3.260
Hectáreas	1.363.400	10.351	20.831	28.769	56.444	135.165	181.602	317.215	206.876	131.619	274.527
Cultivos transitorios y barbecho											
UPAs	629.055	200.781	96.632	62.850	70.362	73.785	50.427	45.197	18.875	6.895	3.250
Hectáreas	1.231.675	53.677	75.575	76.653	120.172	185.389	183.309	218.103	111.709	78.049	129.038
Descanso											
UPAs	136.815	28.359	19.705	13.877	17.272	18.925	13.470	14.509	6.747	2.718	1.234
Hectáreas	381.304	4.544	8.686	10.385	21.817	38.127	47.737	88.095	60.823	44.288	56.803
Pastos cultivados											
UPAs	298.962	58.801	31.733	20.150	26.424	34.950	36.253	49.980	26.308	9.901	4.462
Hectáreas	3.357.167	9.352	16.007	17.898	40.038	99.800	220.811	737.603	778.084	601.079	836.495
Pastos naturales											
UPAs	205.833	41.512	30.448	24.387	28.980	32.332	22.845	16.239	5.260	2.181	1.649
Hectáreas	1.129.701	7.793	19.117	27.141	51.365	106.585	139.414	199.653	123.406	99.723	355.505
Páramos											
UPAs	23.672	1.472	2.046	3.130	3.880	4.349	3.890	2.629	933	526	818
Hectáreas	600.264	313	1.056	3.053	5.606	10.649	20.585	29.708	28.764	21.946	478.586
Montes y bosques											
UPAs	242.912	15.817	17.716	16.655	24.654	36.869	37.597	51.297	27.247	10.148	4.912
Hectáreas	3.881.140	2.494	7.893	13.350	32.402	94.958	199.766	732.170	884.894	636.834	1.276.380
Otros usos											
UPAs	717.328	220.628	102.005	66.869	75.986	82.641	62.067	62.600	28.854	10.463	5.214
Hectáreas	411.180	7.310	6.850	6.106	11.177	18.316	24.583	49.481	47.854	53.342	186.163

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario del Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2012).
Elaboración: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

La Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, (2015) afirma que:

En cuanto a la estructura agraria ecuatoriana, permanece la división entre la Agricultura Empresarial (AE) y la Agricultura Familiar Campesina (AFC) con graves distorsiones. A saber, la Agricultura Empresarial es monocultora y concentra 80% de la tierra en un 15% de las UPAS; utiliza el 63% del agua para riego y el uso indiscriminado de agroquímicos y energía para la agro exportación. La Agricultura Familiar representa el 84,5% de las Unidades de Producción Agropecuaria - UPA con una concentración de 20% de la tierra; cuenta con 37% del agua para riego; y se dedica principalmente a la producción para la satisfacción de las necesidades básicas. Más del 64% de la producción agrícola nacional está en manos de pequeños productores. La mayoría de los alimentos consumidos en el Ecuador provienen de la AFC (60%). De igual manera, la AFC contribuye con la oferta de productos de exportación: 80% de las UPAS de cacao y 93% de las UPAS de café. Existe un crecimiento importante de los envíos realizados por exportadora campesinas.

Al respecto, Jorge Rodríguez (2014) también menciona que:

Las cifras estadísticas dicen que el Ecuador es también un país agrícola y que dentro de las principales fuentes de ingreso de divisas, se encuentran las exportaciones de productos eminentemente tradicionales, provenientes del sector primario de la economía. Si bien ello representa la realidad en décadas, es también cierto que la agricultura, se especializa y migra a otros productos, en este caso no tradicionales, como todos ellos que únicamente ganan fuerza en mercados internacionales.

Llama la atención que a pesar de esa renovación de productos exportables y de creciente demanda de terceros países, el sector primario de la economía, esto es la agricultura, la ganadería, la silvicultura etc. que en 1995 representaba el 13% del PIB, desciende al 7% en el año 2013. Si bien hay criterios de que el peso del sector primario ha caído comparativamente con otros sectores como el de la construcción o el de servicios públicos, que ha crecido a tasas importantes, no es menos cierto que hemos sido testigos del poco interés que los distintos gobiernos han puesto en el sector, posiblemente porque la inercia productiva marcaba un patrón preestablecido en los mercados, tanto interno como externos. El patito feo siempre ha sido la agricultura y la moda ha estado cerca de la industrialización y, sin embargo, el

sector ha tenido una similar tendencia, ya que ha decrecido del 14% en 1995 al 12% en el 2013. (Pág. 3)

2.1.5. Participación agrícola en el PIB nacional

Desde el año 2002, la economía ecuatoriana ha experimentado múltiples transformaciones en su estructura productiva y ha contribuido a la modificación de las condiciones de vida de la población, la expansión y diversificación de las actividades económicas como manufactura (excepto refinación de petróleo), petróleo y minas, comercio, construcción, agricultura, ganadería, caza y silvicultura entre las más representativas en relación al Producto Interno Bruto- PIB total acumulado, los cuales son aspectos importantes que contribuyen a la modernización del país.

A continuación se presenta en la tabla, la participación acumulada de las industrias en relación al PIB total, a través de un periodo de 13 años a partir del año 2002 hasta el año 2014, de acuerdo a los datos publicado por el Banco Central del Ecuador.

Tabla 3: Participación acumulada de las industrias en relación al PIB total

Periodo / Industrias	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Acuicultura y pesca de camarón	Pesca (excepto camarón)	Petróleo y minas	Refinación de Petróleo	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Suministro de electricidad y agua	Construcción	Comercio	Alojamiento y servicios de comida	Transporte	Correo y Comunicaciones	Actividades de servicios financieros	Actividades profesionales, técnicas y administrativas	Enseñanza y Servicios sociales y de salud	Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	Servicio doméstico	Otros Servicios (2)	OTROS ELEMENTOS DEL PIB	PIB
MILES DE DÓLARES																				
2002	2.875.121	116.764	214.425	831.696	839.858	4.176.340	644.598	1.731.878	3.715.923	606.682	2.336.356	696.355	611.727	1.928.443	1.565.168	1.506.946	104.866	1.736.696	2.309.103	28.548.945
2003	3.130.306	137.142	249.344	1.286.019	915.290	4.345.472	637.886	1.896.306	3.947.909	653.399	2.610.339	828.755	665.237	2.163.198	2.186.482	1.884.796	118.221	2.515.152	2.261.606	32.432.859
2004	3.151.946	154.741	239.748	2.363.557	903.773	4.621.154	567.868	2.415.654	4.139.760	695.286	2.815.830	941.252	786.185	2.299.594	2.680.823	2.051.507	122.607	3.246.880	2.393.496	36.591.661
2005	3.390.487	224.813	320.057	3.782.855	727.538	5.136.671	520.506	2.925.666	4.657.562	742.339	3.054.324	1.151.324	1.057.999	2.504.877	3.099.350	2.239.826	117.676	3.551.274	2.301.941	41.507.085
2006	3.760.797	264.293	378.110	5.317.775	644.012	5.742.829	516.080	3.638.976	5.045.310	803.312	3.250.486	1.152.321	1.297.673	2.780.632	3.525.031	2.477.088	131.156	3.771.266	2.304.897	46.802.044
2007	4.174.664	223.019	374.429	5.970.124	926.818	6.077.119	585.603	4.016.663	5.356.038	864.979	3.231.203	1.241.421	1.303.028	3.241.469	3.932.127	2.784.183	148.562	4.059.454	2.496.874	51.007.777
2008	4.813.457	282.850	441.135	8.928.498	1.017.222	7.447.386	632.532	5.394.324	6.742.797	947.086	3.520.805	1.425.183	1.441.430	3.642.474	4.726.952	3.528.729	201.269	4.416.773	2.211.733	61.762.635
2009	5.572.376	240.031	385.758	5.120.757	978.055	7.698.188	541.609	5.927.782	6.523.543	1.182.399	3.548.360	1.553.783	1.713.975	3.726.649	5.184.997	4.236.961	276.479	4.600.573	3.506.411	62.519.686
2010	6.071.157	298.162	400.587	7.575.549	720.037	8.601.697	754.075	6.501.177	7.241.104	1.312.445	3.700.294	1.682.358	1.947.775	4.301.610	5.750.070	4.538.551	334.889	4.767.923	3.055.907	69.555.367
2011	6.702.431	420.897	488.117	10.462.856	668.035	9.670.447	927.655	8.106.494	8.399.816	1.427.889	3.696.347	1.811.815	2.300.455	5.046.421	5.995.846	5.013.468	333.406	5.063.820	2.740.449	79.276.664
2012	6.558.100	461.852	571.485	11.380.737	324.755	10.785.495	1.044.927	9.421.344	9.030.758	1.630.026	3.842.729	1.909.762	2.754.405	5.712.429	6.943.301	5.498.779	333.711	5.348.443	4.068.373	87.623.411
2013	7.352.344	493.122	580.705	11.900.041	281.303	11.453.629	998.273	10.142.954	9.802.095	1.909.310	4.075.406	2.005.977	2.652.582	6.604.166	7.453.974	6.135.210	382.113	5.732.601	4.516.875	94.472.680
2014	7.780.493	620.011	628.609	11.936.359	80.287	12.484.345	1.265.659	10.704.649	10.370.231	2.146.007	4.303.075	2.044.389	2.838.023	7.531.007	7.940.502	6.705.873	426.652	6.064.128	4.672.874	100.543.173
TOTAL	65.334.679	3.937.697	5.272.509	86.856.823	9.026.983	98.241.772	9.637.271	72.823.867	84.972.846	14.921.159	43.985.554	18.444.695	21.370.494	51.482.969	60.984.623	48.602.917	3.031.607	54.874.983	38.840.539	792.643.987
% ACUMULADO	8,24%	0,50%	0,67%	10,96%	1,14%	12,39%	1,22%	9,19%	10,72%	1,88%	5,55%	2,33%	2,70%	6,50%	7,69%	6,13%	0,38%	6,92%	4,90%	100,00%
% CRECIMIENTO 2002 VS 2014	170,61%			1335,18%		198,93%		518,09%	179,08%											

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015)

Elaboración: Banco Central del Ecuador

La tabla 3 presenta información en miles de dólares del Producto Interno Bruto, durante el periodo 2002 al 2014, por industria; se analiza porcentualmente, y se destacan 5 industrias en relación al PIB total, las mismas que fueron evaluadas también en porcentaje de crecimiento en relación al año 2002.

Analizando un periodo de 13 años en la tabla 3, se muestra una participación de la industria de agricultura, ganadería, caza y silvicultura en el PIB nacional con un porcentaje del 8,24%, y una la variación porcentual del año 2014 respecto al año 2002, es de apenas un 170, 61%, que comparativamente, en relación a la variación en el mismo periodo en la industria de petróleo y minas de 1.335,18%; la variación de la industria de agricultura, ganadería, caza y silvicultura es relativamente insignificante; es evidente que la industria de agricultura, ganadería, caza y silvicultura quedó siempre rezagado en el contexto económico-social y hasta la actualidad no ha respondido satisfactoriamente a las exigencias del desarrollo nacional, como lo refleja la baja productividad agrícola y la insuficiencia de la oferta alimentaria respecto al crecimiento demográfico.

Fuentes (1970) afirmó que:

En el campo de la teoría económica la discusión se centra en torno a las condiciones que debe cumplir la agricultura de cada país para permitir el desarrollo industrial del mismo. Por el hecho de que la productividad agrícola es, comparada con la de los sectores industriales de la economía o la de los países desarrollados, relativamente baja, se afirma que la elevación de dicha productividad es imprescindible, a fin de asegurar la producción de alimentos para una población en rápido crecimiento, a la vez que una oferta abundante y barata de materias primas para la industria. (Pág. 45).

2.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SECTOR AGRÍCOLA

2.2.1. Ventajas del Sector

Una ventaja de acuerdo a la Real Academia Española se define como: “la excelencia o condición favorable que alguien o algo tiene”; en este caso vamos evidenciar las ventajas que presenta la actividad económica de agricultura específicamente para el caso del Ecuador:

INIAP (citado en Ministerio de Minas y Petróleos, 2008) afirma que:

El uso de los biocombustibles como carburantes, es una alternativa ampliamente adoptada a nivel internacional por sus ventajas ambientales, tecnológicas y socioeconómicas, que se inscriben dentro de las políticas y lineamientos del Protocolo de Kyoto, como factor determinante para la reducción de emisiones que producen el efecto invernadero, el cambio climático, el calentamiento de la atmósfera y la contaminación global, derivada del uso de energías fósiles.

Por su variedad de microclimas, calidad de suelos y disponibilidad de mano de obra, el Ecuador ofrece condiciones altamente competitivas para producir etanol y otros biocombustibles e impulsa la producción de biocombustible a partir de cultivos energéticos renovables, tales como maíz, yuca, remolacha azucarera, palma africana, girasol, sorgo dulce, rechazos y excedentes de banano y otros. (Pág. 16).

Reflexionando que el país es capaz de producir biocombustible, y que esto aporta positivamente a reducir los impactos ambientales; es importante recalcar que esta actividad generada a través de economías de escala es potencialmente un importante ingreso en la balanza comercial del país y que además, realizar la

producción agrícola a un nivel industrial nos conlleva a ser un país más competitivo a nivel mundial.

Cordero (citado en Carrión y Herrera, 2012) menciona que el Ecuador es un país autosuficiente en el abastecimiento a su mercado interno, con una amplia diversidad de productos, esto conlleva a evitar las importaciones y así fomentar el consumo nacional, impactando de manera positiva al mercado local; cabe indicar que, de acuerdo a Cordero et al. argumenta que el apoyo estatal se ha enfocado prioritariamente en un ‘modelo empresarial’ para fortalecer un régimen alimentario agroindustrial exportador. Menciona también que el modelo Cepalino generado desde las posturas estructuralistas latinoamericanas sostenía que la industrialización agraria es una pauta para salir del subdesarrollo.

Zambrano en la revista El Agro (2014), menciona que el crecimiento agrícola tiene más impacto que cualquier otro sector en reducción de la pobreza, la agricultura familiar es la actividad económica con mayor potencial para aumentar la oferta de alimentos y mejorar las condiciones de vida de la población rural más vulnerable.

La siguiente figura, muestra en resumen los impactos positivos de la agricultura que muestran una ventaja para esta actividad económica.

Figura 1: Impactos positivos más importantes previstos en agricultura

MERCADO

El sector es autosuficiente en el abastecimiento a su mercado interno, con una amplia diversidad de productos, esto conlleva a evitar las importaciones y así fomentar el consumo nacional.

PRODUCTIVIDAD

Se proyecta la producción de biocombustibles como carburantes, alternativa amigable con el medio ambiente y potencialmente rentable.

BIODIVERSIDAD

La constante renovación y mantenimiento de cultivos con la aplicación de Buenas Prácticas Agrarias, garantiza la convivencia amigable con el medio ambiente y por ende garantiza un mantenimiento de biodiversidad del país.

CLIMA

La diversificación de climas de todo el país, permite la producción de una amplia variedad de productos de consumo Nacional e Internacional.

IMPACTO ECONÓMICO

El crecimiento agrícola tiene más impacto que cualquier otro sector en reducción de la pobreza rural.

Fuente: Revista el Agro (febrero, 2014)

Elaboración: Autor

2.2.2. Desventajas del Sector

Una desventaja de acuerdo a la Real Academia Española se define como:

“Mengua o perjuicio que se nota por comparación de dos cosas, personas o situaciones”; a continuación se detalla las desventajas que presenta la actividad económica de la agricultura en el Ecuador:

Erazo (1976) detalla que, desde el año 1915, 1930 y 1945 la exportación de productos como el cacao, café y banano respectivamente, en su momento y hasta

la actualidad ha generado importantes ingresos de divisas al país; sin embargo, de acuerdo al diario El Comercio (2012) en el año 1928 se realiza la primera exportación de petróleo en cantidades marginales, que desde entonces esto ha acaparado la atención nacional, descuidando el único bien perdurable como es la agricultura como una de las más importantes fuente de ingreso para la economía nacional.

El Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP (citado en Vallejo, 2007) informa que el calentamiento global es inequívoco, dado la evidencia observada de incremento en el promedio de las temperaturas medias de la atmósfera y de los océanos, el derretimiento en gran escala del hielo y nieve, y el incremento en el promedio global en el nivel del mar” y que estas son consecuencias de la actividad del hombre principalmente. El informe señala, además, que los efectos del calentamiento no serán neutros. Los países afectados mas adversamente serán aquellos que se localizan en regiones tropicales y subtropicales, donde se ubica la mayor parte de los países en desarrollo y por lo tanto, los mayores problemas de pobreza y de hambre. En esas regiones, los impactos en agricultura serían significativamente negativos.

INIAP (citado en Ministerio del Ambiente, 2008); reflexiona que el Ecuador, por el hecho de ser un país pequeño y en vía de desarrollo tiene una cuota de aportación marginal de gases de efecto invernadero. Sin embargo, el cambio climático es un problema global que afecta a todos los países, y particularmente a los en vía de desarrollo como es el caso de Ecuador, por lo que el país se

suscribió al Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y el protocolo de Kyoto, que establece la necesidad de enfrentar la mitigación de esos gases, aunque priorizando los requerimientos nacionales de desarrollo sustentable (principio de responsabilidades comunes pero diferenciadas).

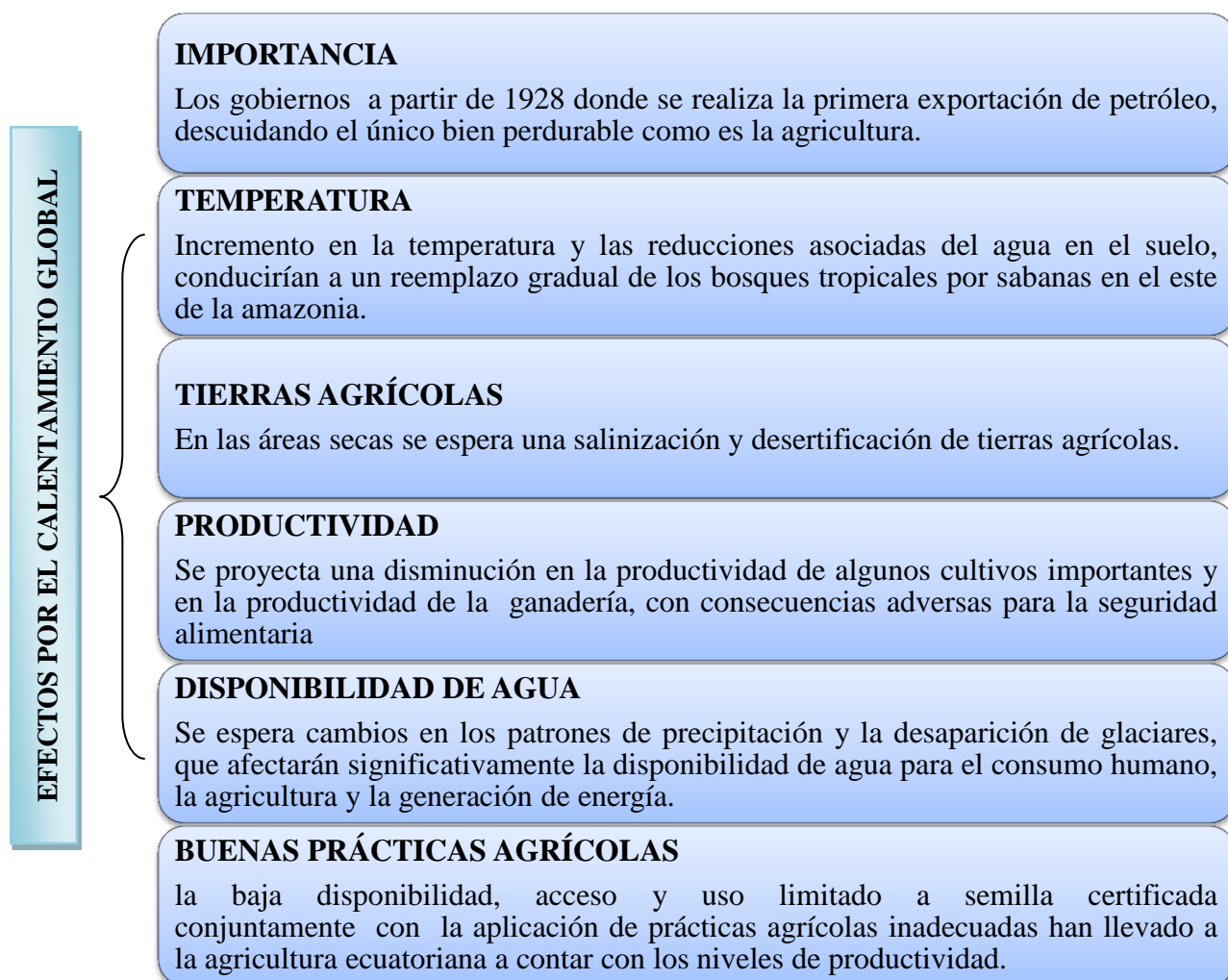
La producción exitosa de cultivos de ciclo corto o cultivos permanentes esta amenazada por la falta de buenas prácticas agrícolas como menciona el director ejecutivo de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDA en la resolución 108 (2009): poda de formación, de mantenimiento y sanitarias, renovación de plantaciones, uso material vegetativo de variedades de semilla resistentes a enfermedades y adaptables a cada zona de cultivo, uso del suelo y de sustratos, fertilización, riego, plaguicidas, entre otras; desencadenando todo esto, en la población campesina: bajos ingresos, baja capacidad de inversión, baja producción; generando: migración de la población campesina a las ciudades desabasteciendo al mercado laboral dedicado a la actividad agrícola.

La Subsecretaría de Comercialización del MAGAP (2014) establece que la baja disponibilidad, acceso y uso limitado a semilla certificada conjuntamente con la aplicación de prácticas agrícolas inadecuadas han llevado a la agricultura ecuatoriana a contar con los niveles de productividad muy por debajo de los promedios regionales en casi todos los productos agrícolas, son pocos los agricultores que pueden adquirir estas semillas certificadas puesto que su precio

es superior a las semillas recicladas, acompañado de una falta de generación de soluciones integrales agronómicas que impulsan una mejora en la productividad de sus cultivos.

La siguiente figura muestra en resumen, los impactos significativamente negativos, que son una desventaja en la agricultura.

Figura 2: Impactos negativos más importantes previstos en agricultura



Fuete: Comercialización del MAGAP (2014)

Elaboración: Autor

2.3. LA BALANZA COMERCIAL AGRÍCOLA

El Instituto de promoción de exportaciones e inversiones-PROEcuador (2013) define a la Balanza Comercial como el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Es positiva cuando el valor de las importaciones es inferior al de las exportaciones, y negativa cuando el valor de las exportaciones es menor que el de las importaciones.

Se considera importante analizar el estado actual de país en cuanto a la balanza comercial, que de acuerdo a los datos estadísticos del Banco Central, durante el período enero-noviembre de 2014 registró un déficit de USD -124.3 millones, este resultado muestra que el comercio internacional ecuatoriano tuvo una recuperación de 90.4%, esto si se compara con el saldo comercial del mismo período en el año anterior, que fue de USD -1,291.4 millones.

La siguiente tabla muestra la Balanza Comercial ecuatoriana, analizando un periodo de los tres últimos años de 2012 a 2014, la información se detalla en toneladas métricas en miles y valor de dólares americanos en millones, de acuerdo a la publicación del Banco Central del Ecuador; se analiza porcentual y numéricamente específicamente el sector agrícola, esto es exportaciones tradicionales e importaciones para la agricultura.

Tabla 4: Balanza Comercial periodo 2012 a 2014

	Enero-Noviembre 2012			Enero-Noviembre 2013			Enero-Noviembre 2014			Enero 2012- Noviembre 2014
	TM	%	Valor USD FOB	TM	%	Valor USD FOB	TM	%	Valor USD FOB	PARTICIPACION AGRICOLA PROMEDIO
Exportaciones totales	25.457,0		21.713,6	26.789,0		22.671,9	28.665,0		24.064,2	
Petroleras	17.993,6		12.697,4	18.818,7		12.922,5	20.169,5		12.679,1	
No petroleras	7.463,6		9.016,2	7.970,0		9.749,3	8.495,0		11.385,2	
Tradicional	5.204,0	70%	3.978,3	5.555,0	70%	4.652,1	6.050,0	71%	5.790,6	70%
No Tradicional	2.259,0		5.037,8	2.415,0		5.097,2	2.445,0		5.594,5	
Importaciones totales	13.010,0		22.220,3	14.502,0		23.963,3	15.732,0		24.188,5	
Bienes de consumo	989,0		4.451,5	915,0		4.608,9	1.022,0		4.574,1	
Materias primas	6.683,0		6.682,4	7.528,0		7.288,2	7.896,0		7.391,1	
Para la agricultura	1.243,0	10%	856,9	1.342,0	9%	956,2	1.642,0	10%	1.127,2	10%
Para la industria	4.056,0		5.016,8	4.386,0		5.473,6	4.473,0		5.316,8	
Materiales de construcción	1.384,0		808,7	1.799,0		858,5	1.780,0		947,1	
Bienes de capital	501,0		5.897,7	528,0		6.275,1	526,0		6.017,8	
Para la agricultura	14,0	0,1%	104,7	15,0	0,1%	109,9	15,0	0,1%	104,3	0,1%
Para la industria	271,0		4.090,2	295,0		4.529,2	274,0		4.268,8	
Equipos de Transporte	226,0		1.702,8	217,0		1.636,0	237,0		1.644,7	
Combustibles y Lubricantes	4.833,0		4.982,2	5.525,0		5.469,8	6.284,0		5.936,8	
Diversos	4,1		39,7	6,0		57,5	4,9		44,5	
Ajustes (3)			22,0			62,0			26,0	
Balanza Comercial - Total			(506,7)			(1.291,4)			(124,3)	
Bal. Comercial - Petrolera			7.715,2			7.452,8			6.742,3	
Bal. Comercial - No petrolera			(8.221,9)			(8.744,2)			(6.866,5)	

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015)

Elaboración: Autor

De acuerdo a la tabla citada se recalca que, el país no tiene una posición comercial positiva a través del tiempo, en este caso se evalúa un periodo de tres años a partir del año 2012 al 2014, detallando que, a pesar de que la Balanza Comercial Petrolera mantiene valores positivos es afectada negativamente por la Balanza Comercial no Petrolera, que dentro de esta, la participación de los productos agrícolas referidos como tradicionales, es del 70% en promedio de TM en las exportaciones, mientras que el 10% en promedio de TM en las importaciones, vemos que el sector agrícola mantiene una importancia relevante en la balanza comercial y es un punto clave para la economía del país.

2.3.1. La Balanza Comercial del producto maíz amarillo duro

La presente investigación se enfoca específicamente en el producto maíz amarillo duro; en consecuencia, a continuación se hace referencia a la balanza comercial del mismo nacional e internacional, a fin de profundizar la temática de estudio.

De acuerdo al informe de situación del cultivo maíz duro de la Subsecretaría de Comercialización del MAGAP (2014), en cuanto al comercio exterior al 2013, el maíz amarillo duro representa el 33% del total de exportaciones mundiales de granos, superado por la venta de trigo que representa el 46%. Los diez países de mayor exportaciones concentran el 95% del total mundial, donde Estados Unidos, al ser el primer productor mundial, es de igual forma el principal exportador con una participación de 37% del total mundial, seguido por el tercer productor y segundo exportador Brasil que tiene una participación del 17% y Ucrania con el 16%, entre los principales. La siguiente tabla muestra los principales países exportadores de maíz amarillo duro en millones de toneladas métricas TM.

Tabla 5: Principales países exportadores de maíz amarillo duro

	País	Exportaciones (millones tm)	%
1	Estados Unidos	44.5	37.2%
2	Brasil	20	16.8%
3	Ucrania	19	15.9%
4	Argentina	16	13.4%
5	Rusia	3.2	2.7%
6	India	3	2.5%
7	Sudáfrica	2.5	2.1%
8	Unión Europea	2	1.7%
9	Paraguay	1.8	1.5%
10	Serbia	1.6	1.3%
	Los demás	5.9	4.9%
	Total Mundo	119.4	100%

Fuente: United States Department of Agriculture (USDA)
Elaboración: MAGAP/CGSIN-DAPI (2013)

En lo referente a las importaciones en el mismo año, el maíz alcanza el 33% del total de importaciones mundiales de granos, al igual que en las exportaciones se encuentra por debajo del trigo que cubre el 46% del mercado mundial. Se destaca que los diez países principales importadores suman el 67% del total mundial, donde Japón es el principal importador. La siguiente tabla muestra los principales países importadores de maíz amarillo duro en millones de toneladas métricas TM.

Tabla 6: Principales Países Importadores de Maíz Amarillo Duro

	País	Importaciones (millones tm)	%
1	Japón	15.5	13.7%
2	Unión Europea	12	10.6%
3	México	11.5	10.1%
4	Corea del Sur	9.5	8.4%
5	Egipto	6.5	5.7%
6	China	5	4.4%
7	Irán	4.5	4.0%
8	Taiwán	4.3	3.8%
9	Colombia	3.9	3.4%
10	Argelia	3.4	3.0%
	Los demás	37.3	32.9%
	Total Mundo	113.4	100%

Fuente: United States Department of Agriculture (USDA)
Elaboración: MAGAP/CGSIN-DAPI (2013)

En cuanto al ámbito nacional, a continuación se presentan los datos comerciales de acuerdo a las estadísticas del Banco Central del Ecuador. Cabe indicar que para el siguiente análisis es importante definir la nomenclatura utilizada internamente; primero, de acuerdo a la definición de PROECUADOR (2013) la subpartida arancelaria es subgrupos en que se dividen las mercancías de una partida, se identifican por 6 dígitos en la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancía; el producto maíz amarillo duro tiene asignada la subpartida Nro. 1005901100.

Segundo, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012) de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas codifica para el sector agrícola, específicamente el rubro, maíz amarillos duro, de la siguiente manera: A: Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca. A01: Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas. A012: Cultivo de plantas no perennes. A 0111: Cultivo de cereales (excepto arroz), legumbres y semillas oleaginosas, entendiéndose que el código para el rubro maíz amarillo duro es CIIU A0111.

Una vez establecida la nomenclatura utilizada, se presenta un análisis comercial del país; las estadísticas del Banco Central del Ecuador, presenta un decrecimiento de las importaciones en un 13%, mientras que las exportaciones un crecimiento del 70% en el año 2014, esto denota una actividad comercial positiva para la economía del país específicamente en este producto.

Para sustentar lo expuestos, se presenta las tablas 9 y 10 con sus respectivos gráficos 1 y 2, donde se analizada la información durante un periodo de 10 años a partir del 2005 al 2014, detallándose en cantidad de toneladas métricas TM, miles de dólares americanos USD CIF y el porcentaje de crecimiento año a año.

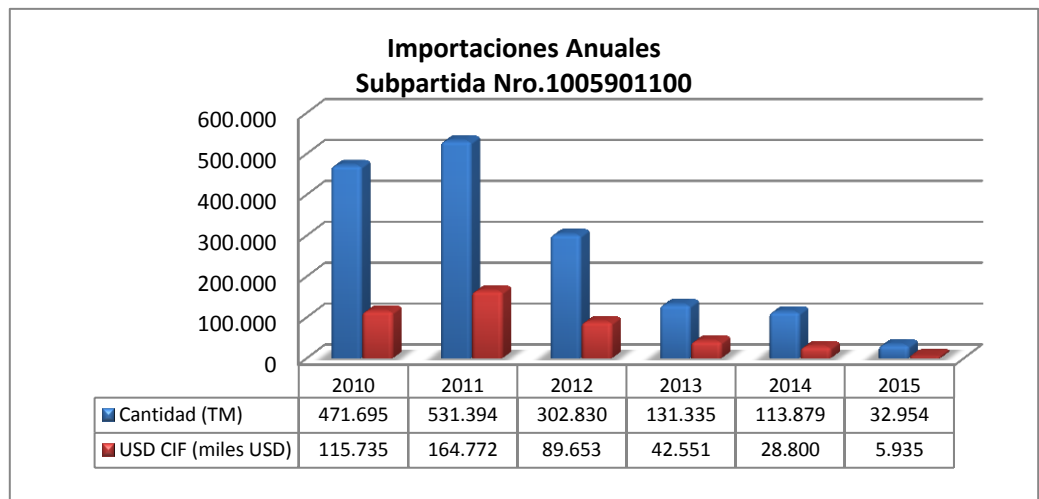
Tabla 7: Importaciones Anuales del Ecuador

Importaciones Anuales Subpartida Nro. 1005901100			
Año	Cantidad (TM)	USD CIF (miles USD)	Crecimiento
2005	417.867	54.738	
2006	483.321	70.683	16%
2007	553.160	120.573	14%
2008	327.953	88.265	-41%
2009	348.681	77.040	6%
2010	471.695	115.735	35%
2011	531.394	164.772	13%
2012	302.830	89.653	-43%
2013	131.335	42.551	-57%
2014	113.879	28.800	-13%

Fuente: SENA/BCE (2015)

Elaboración: Subsecretaría de Comercialización del MAGAP.

Gráfico 1: Importaciones Anuales del Ecuador



Fuente: SENA/BCE (2015)

Elaboración: Subsecretaría de Comercialización del MAGAP.

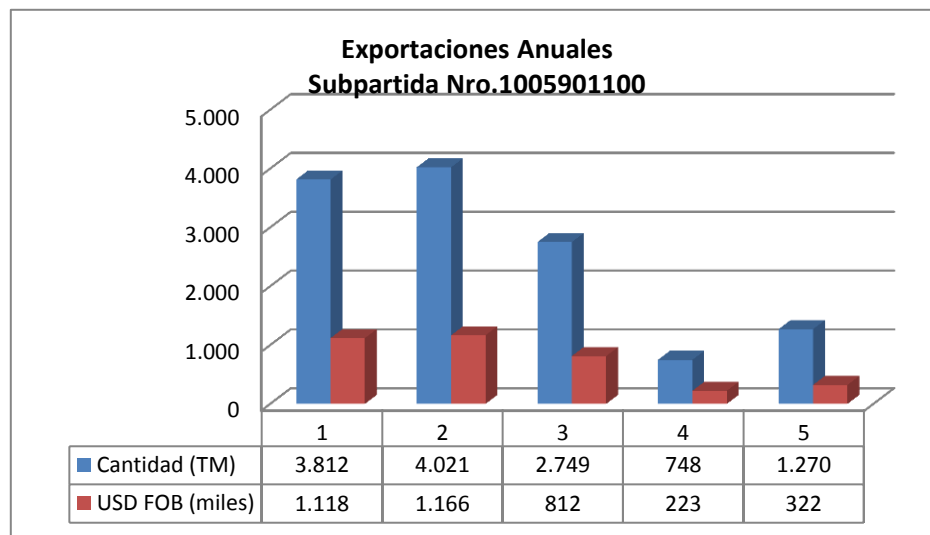
Tabla 8: Exportaciones Anuales del Ecuador

Exportaciones Anuales Subpartida Nro. 1005901100			
Año	Cantidad (TM)	USD FOB (miles)	Crecimiento
2005	32.846	4.610	
2006	39.035	5.635	19%
2007	16.715	2.707	-57%
2008	18.560	4.521	11%
2009	44.602	12.371	140%
2010	3.812	1.118	-91%
2011	4.021	1.166	5%
2012	2.749	812	-32%
2013	748	223	-73%
2014	1.270	322	70%

Fuente: SENAEBCE (2015)

Elaboración: Subsecretaría de Comercialización del MAGAP.

Gráfico 2: Exportaciones Anuales del Ecuador



Fuente: SENAEBCE (2015)

Elaboración: Subsecretaría de Comercialización del MAGAP.

Cabe indicar que según la Subsecretaría de Comercialización del MAGAP, la producción del país, contabilizada en tonelada métrica, no abastece el mercado local a pesar de una importante disminución de importaciones desde el año 2005 al 2014 vemos un desabastecimiento, que de acuerdo al cronograma de sustitución de importaciones de la Subsecretaria, para el año 2016 se pretende dejar de importar al país este producto ya que actualmente el Gobierno Nacional impulso una producción que abastecerá el mercado local e incrementa la exportación de maíz amarillo duro.

Tabla 9: Cronograma de sustitución de importaciones

Ciclo Cultivo	Producción	Demanda	Importaciones	Importaciones
	TM	TM	TM	USD miles
2011/2012	830.150	1.028.807	302.830	89.653
2012/2013	900.000	1.110.000	143.000	46.455
2013/2014	1.080.000	1.200.000	120.000	29.960
2014/2015	1.234.286	1.296.000	61.714	15.551
2015/2016*	1.414.287	1.373.760	0	0

*Datos proyectados

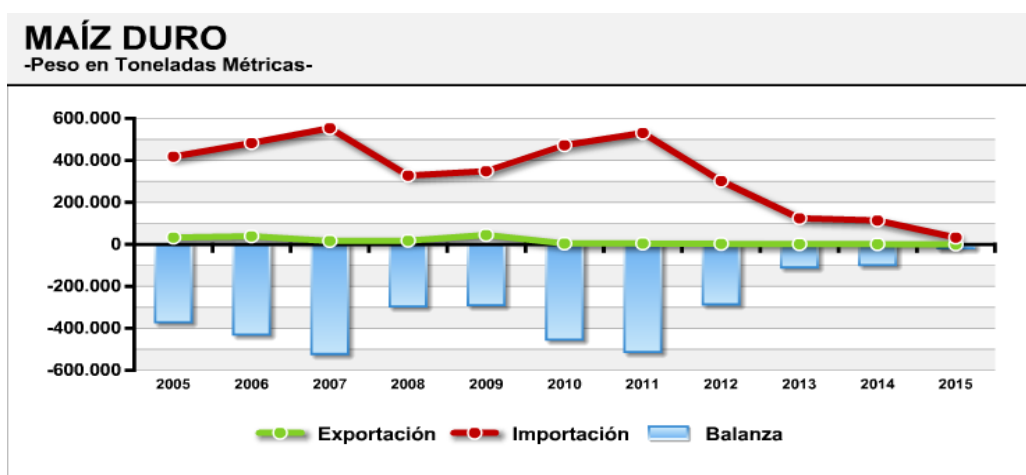
Fuente: SENAE/BCE (2015)

Elaboración: Subsecretaría de Comercialización del MAGAP.

La tabla nos muestra un análisis de sustitución de importaciones de maíz amarillo duro, durante un periodo de 5 años, analizando la producción en toneladas métricas (TM), frente a la demanda, evidenciando con esto, la necesidad de la importación del producto al mercado nacional.

Como resultado de la planificación del MAGAP se muestra a continuación la balanza comercial del maíz amarillo duro. El histórico de 10 años afirma un equilibrio de la balanza para el año 2015 y tentativamente a partir del año 2016 el Ecuador pueda tener una balanza comercial positiva, exportando un producto de calidad al mercado mundial.

Gráfico 3: Histórico de la Balanza Comercial del maíz duro en Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador (cifras provisionales 2013, 2014, 2015 acumulado a septiembre)
Elaboración: MAGAP/CGSIN/DAPI

2.4. RUBRO MAÍZ AMARILLO DURO

2.4.1. Producción del maíz amarillo duro nacional e internacional

El maíz está en el grupo de las gramíneas más importantes de consumo humano, crece en todos los continentes del mundo y es originario del continente americano. En todo el mundo según datos de United States Department of Agriculture

(USDA) se produjo 967'5000.000 TM de maíz amarillo duro en el año 2013, que entre los principales países productores están: Estados Unidos, China, Brasil entre otros. El consumo de este cereal se ha incrementado año tras año debido a los siguientes factores: aumento de la población mundial (Earth Policy Research, 2013), la recuperación de la industria aviar, porcina, el crecimiento de la industria de etanol y el surgimiento de nuevos mercados mundiales.

Tabla 10: Principales países productores de maíz duro seco

	País	Producción (millones tm)	Producción	Hectareaje (millones ha.)	Hectareaje	Consumo (millones tm)	Consumo	Rendimiento
1	Estados Unidos		36.6%	35.5	20.1%	297.2	31.7%	9.97
2	China	21.7	22.5%	36.1	20.4%	216	23.0%	6.03
3	Brasil	70	7.2%	14.7	8.3%	55	5.9%	4.76
4	Unión Europea	64.9	6.7%	9.8	5.5%	73.5	7.8%	6.64
5	Ucrania	30.9	3.2%	4.8	2.7%	10.1	1.1%	6.40
6	Argentina	24	2.5%	3.3	1.9%	8	0.9%	7.27
7	India	23	2.4%	9.5	5.4%	19.1	2.0%	2.42
8	México	21.7	2.2%	6.8	3.8%	31.5	3.4%	3.21
9	Canadá	14.2	1.5%	1.5	0.8%	12.9	1.4%	9.59
10	Sudáfrica	13	1.3%	3.2	1.8%	11	1.2%	4.06
11	Rusia	10.7	1.1%	2.1	1.2%	7.6	0.8%	5.04
	Los demás	123.7	12.8%	49.5	28.0%	196	20.9%	2.50
	Total Mundo	967.5	100%	176.8	100%	937.9	100%	5.47

Fuente: United States Department of Agriculture (USDA)
Elaboración: MAGAP/CGSIN-DAPI (2013)

En Ecuador, al igual que en el mundo, este tipo de grano es uno de los cultivos más importantes se lo produce en 21 provincias y de forma mayoritaria o extensiva en Los Ríos, Manabí, Guayas y Loja, en ese orden de importancia según el III Censo Nacional de Agropecuario 2000. Para verlo gráficamente se adjunta en el anexo 1.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010) afirma que “En el Ecuador, el cultivo de maíz duro representa uno de los más importantes para salvaguardar la seguridad alimentaria de sus habitantes (por el consumo humano así como el consumo animal a través de balanceados)” (Pág. 15).

También, se refiere que en el caso ecuatoriano, anualmente se produce un promedio de 717.940 TM de maíz amarillo duro, la producción se encuentra altamente polarizada en la región costa; en el Ecuador se produce dos tipos de maíz, el maíz duro seco y maíz suave seco. Sin embargo, el presente trabajo de titulación, está enfocado en la evaluación de la estrategia de financiamiento al sector agrícola de acuerdo al código CIU A0111, rubro maíz amarillo duro.

De acuerdo a las cifras del III Censo Nacional Agropecuario en el país existen aproximadamente 82 mil unidades productoras destinadas al cultivo y producción de maíz duro seco.

El informe técnico de la situación del cultivo de Maíz Duro en el Ecuador de la Subsecretaría de Comercialización del MAGAP (2014) menciona que, según estadísticas del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, en la última década se han sembrado anualmente alrededor de 270 mil a 360 mil hectáreas de maíz duro seco en el Ecuador, con una producción actual que supera el millón de toneladas.

La variación en la superficie sembrada ha sido notoria durante los años, con un incremento promedio anual a nivel nacional de 3% y un crecimiento del 35% durante los últimos catorce años (2000-2013).

Las cifras de producción y rendimiento presentan cambios notables del año 2000 al 2013. En producción las cifras se han triplicado de 420 mil TM (2000) a 1.4 millones TM (2013), efecto atribuible al aumento del rendimiento que se tuvo durante la última década. Los rendimientos promedio nacionales han pasado de 1,64 TM/ha registradas en el año 2000 a 4,65 TM/ha proyectada para el 2013, lo que equivale a un incremento porcentual del 169%, donde el papel del gobierno ha tenido gran influencia, con el impulso de políticas públicas que ayudan al acceso de semilla mejorada; y paquetes tecnológicos de alto rendimiento (semilla de calidad, fertilizantes edáficos y agroquímicos).

Cabe mencionar que, el artículo 281, en concordancia con el artículo 1, primer inciso, de la Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria, establece que la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente. Para ello, será responsabilidad del Estado entre otras: “generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos”.

El maíz duro seco es uno de los cultivos transitorios más importantes del Ecuador, por su papel principal en el consumo humano así como en la producción de

balanceados para consumo animal. Su superficie cosechada al año 2013, según datos de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), equivale al 14.73% del total nacional y está presente en todas las provincias del país, con un cultivo extensivo en Los Ríos (41%), Guayas (15%), Manabí (21%), Loja (13%) y Santa Elena (1.1%).

2.4.2. Precio del maíz amarillo duro en Ecuador

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca facultado mediante Acuerdo Ministerial No. 134 de 26 de marzo de 2013, donde se establece el Reglamento de Comercialización, capítulo IV, Del establecimiento de Precios Domésticos, donde se estipula que la Subsecretaría de Comercialización calculará en base al costo de producción promedio nacional ponderado más un margen de rentabilidad. Este acuerdo ministerial se firma en el año 2013 por lo que antes no existía este referente oficial para la comercialización de maíz amarillo duro en Ecuador, lo que implica que para los años 2012 hacia atrás, exista un precio fluctuante en el mercado interno e injusto para el pequeño agricultor.

A continuación se presenta una tabla que detalla los precios mínimo de sustentación (PMS) para los años correspondientes a 2013 y 2014, y el precio de mercado para el año 2012:

Tabla 11: Precios de comercialización de maíz amarillo duro del 2012 al 2014

CÁLCULO PRECIO DE COMERCIALIZACIÓN		
PRECIO MES	Precio Internado	PMS
dic-12	17,05	14,80
dic-13	13,81	14,80
dic-14	14,62	15,90

Fuente: Sistema de Precios de la Franja Andina-SFAP
 Elaboración: Subsecretaría de Comercialización (2015).

Para el año 2014 se fijó el PMS del maíz amarillo duro en condiciones (bodega – vendedor) se estableció en USD 15,90 el quintal de 45.36 kilogramos, con 13% de humedad y 1% de impurezas y para el año 2013 un valor de USD 14,80. El año 2012 se considera como referencia los precios de mercado interno ya que no existía una regulación por parte de esta Cartera de Estado, el valor reportado por la Subsecretaria de Comercialización fue de USD 14,80.

El precio internado refiere el precio del quintal de maíz duro importado desde el Ecuador. De acuerdo al cálculo se considera los costos de CIF Referencial Quincenal, Flete, Arancel % 1, Despachador Aduana, Verificador, MAGAP, Agrocalidad, Descarga, FODINFA 0.5% y Otros. Este precio sirve como referencia para que la Subsecretaria de Comercialización fije el precio mínimo de sustentación.

2.4.3. Costos de producción del maíz amarillo duro

A fin de conocer indicadores económicos para el producto en estudio, se establece a continuación, información de los costos de producción de los años 2012, 2013 y 2014 que será tomada como referente en el capítulo V del presente trabajo de investigación, ya que en el mismo se desarrolla un caso práctico con el fin de cumplir el objetivo general del presente trabajo de titulación, que es evaluar la estrategia de financiamiento al sector agrícola de acuerdo al código CIU A0111, rubro maíz amarillo duro, a través de un fideicomiso mercantil, caso “Fondo para la integración de cadenas agro productivas-FICA; fideicomiso que estuvo vigente durante el periodo de diciembre 2012 a febrero de 2014.

Los costos de producción de una hectarea de maíz amarillo duro, se basa en información oficial de la Subsecretaría de Comercialización del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2015), considerando tres tipos de producción: tecnificada, semitecnificada y tradicional, cada una se diferencian principalmente por el uso o no de maquinaria; para el caso tradicional todo el proceso de preparación de suelo, siembra y cosecha se lo realiza manualmente, tecnificado es un proceso mixto, es decir manual y con maquinaria y tecnificado es únicamente con maquinaria. Considerando que los costos directos de mano de obra, insumos, maquinaria y equipo se asumen por el agricultor para cumplir las fases del cultivo específicamente son la preparación del suelo, siembra, fase vegetativa, cosecha y post-cosecha.

La estructura de costos se determina que, la preparación del suelo es todos los procedimientos que se emplea para empezar la siembra esto es: arado del suelo y eliminación de maleza; para la fase de siembra es la colocación de la semilla costada para una hectarea donde se coloca 60.000 semillas de maíz amarillo duro aproximadamente, en la fase vegetativa es todo el procedimiento que se realiza para el crecimiento del cultivo es decir fertilización y control de maleza y finalmente los procesos de cosecha y post cosecha donde se recolecta los frutos maduros para su preparación para la venta.

A continuación se presente los costos de producción históricos, a partir del año 2012 hasta el 2014:

Tabla 12: Matriz de costo de producción de maíz amarillo duro del 2012 al 2014

	2012	2013	2014
Preparación del terreno	\$ 43,35	\$ 54,45	\$ 54,95
Siembra y fertilización	\$ 523,73	\$ 591,00	\$ 589,57
Control de malezas (Pre-emergente)	\$ 51,54	\$ 68,41	\$ 67,05
Control de insectos (1 era aplicación)	\$ 62,91	\$ 66,26	\$ 70,07
Control de malezas (Post-emergente)	\$ 54,62	\$ 61,24	\$ 62,41
Control de insectos (2da aplicación)	\$ 28,45	\$ 33,60	\$ 33,95
Fertilización (2da aplicación)	\$ 150,00	\$ 146,12	\$ 143,00
Deshierba Manual	\$ 36,00	\$ 48,00	\$ 48,00
Cosecha	\$ 262,50	\$ 305,25	\$ 305,25
Arriendo del terreno	\$ 110,00	\$ 140,00	\$ 240,00
Rendimiento (Húmedo y sucio) qq	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Costo directo	\$ 10,44	\$ 11,95	\$ 12,74
Costos indirectos (sobre valor del costo directo)	\$ 0,90	\$ 1,04	\$ 1,10
Total de costos directos e indirectos en usd/qq	\$ 11,35	\$ 12,99	\$ 13,84

Fuente: Coordinación General del Sistema de Información Nacional, MAGAP (2014)
Elaboración: SINAGAP.

La tabla 12 muestra los costos por quintal de una producción de tipo tradicional, en la cual no se utilizaba maquinaria en el proceso productivo. Se considera que este mecanismo es el más utilizado por un pequeño agricultor en el Ecuador. El Costo de producción considera los costos directos e indirectos en dólares por quintal, para el año 2012 se reportó un valor de \$ 11,35 para el año 2012 un valor de \$ 12,99 y para el año 2014 un valor de \$13,84. Se evidencia un incremento promedio del 10% en este periodo.

3. CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICA

3.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La real academia española define el término desde origen latino “strategia”, y este del griego “στρατηγία”, que significa el arte de dirigir las operaciones militares, arte, traza para dirigir un asunto y desde el punto de vista matemático en un proceso regulable, es un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

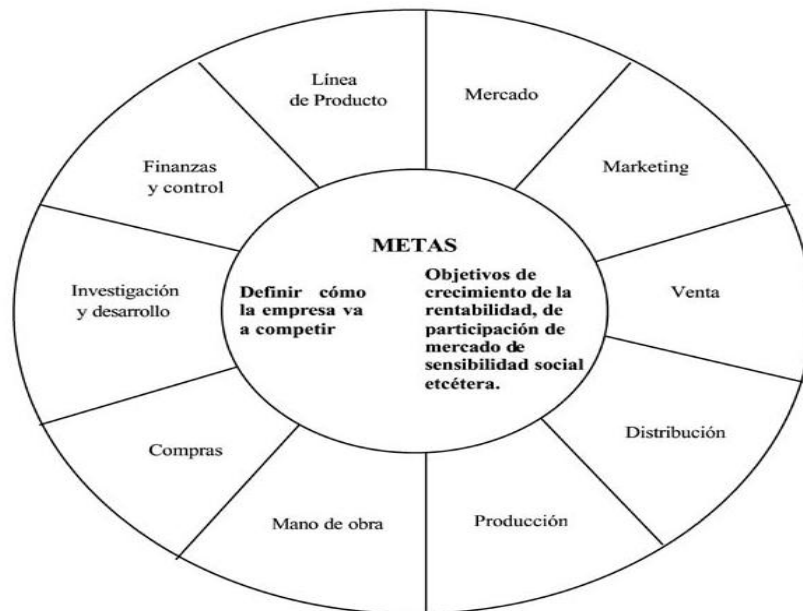
Joan Magretta (2014), menciona que la estrategia es la palabra con que se denota una meta o iniciativa importante como: “Nuestra estrategia consiste en ser la número 1 de la industria”, “Nuestra estrategia consiste en crecer mediante adquisiciones”.

Porter (2009) define la estrategia de la siguiente manera: conjunto de decisiones integradas que indican cómo se logrará un desempeño superior frente a la competencia. No es la meta (ser la número 1) ni una acción específica (hacer adquisiciones). Es el posicionamiento que se escoge y que permitirá alcanzar la meta; las acciones son la ruta que lleva a conseguirlo. Cuando Porter define la estrategia, se refiere en realidad a lo que constituye una buena estrategia que generará un rendimiento de la inversión mayor que el promedio de la industria.

3.1.1. Estrategia competitiva de Michael Porter

Michael Porter E. (2009) afirma que diseñar o establecer una extrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuales serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas; Porter define que la estrategia competitiva es una combinación de fines o metas que busca la compañía y de medios o políticas con que trata de alcanzarlos, a continuación se presenta la figura número 3, donde se explica la rueda de la estrategia competitiva propuesta por Porter, la cual es un instrumento para integrar los aspectos esenciales de la estrategia competitiva.

Figura 3: La rueda de la estrategia competitiva

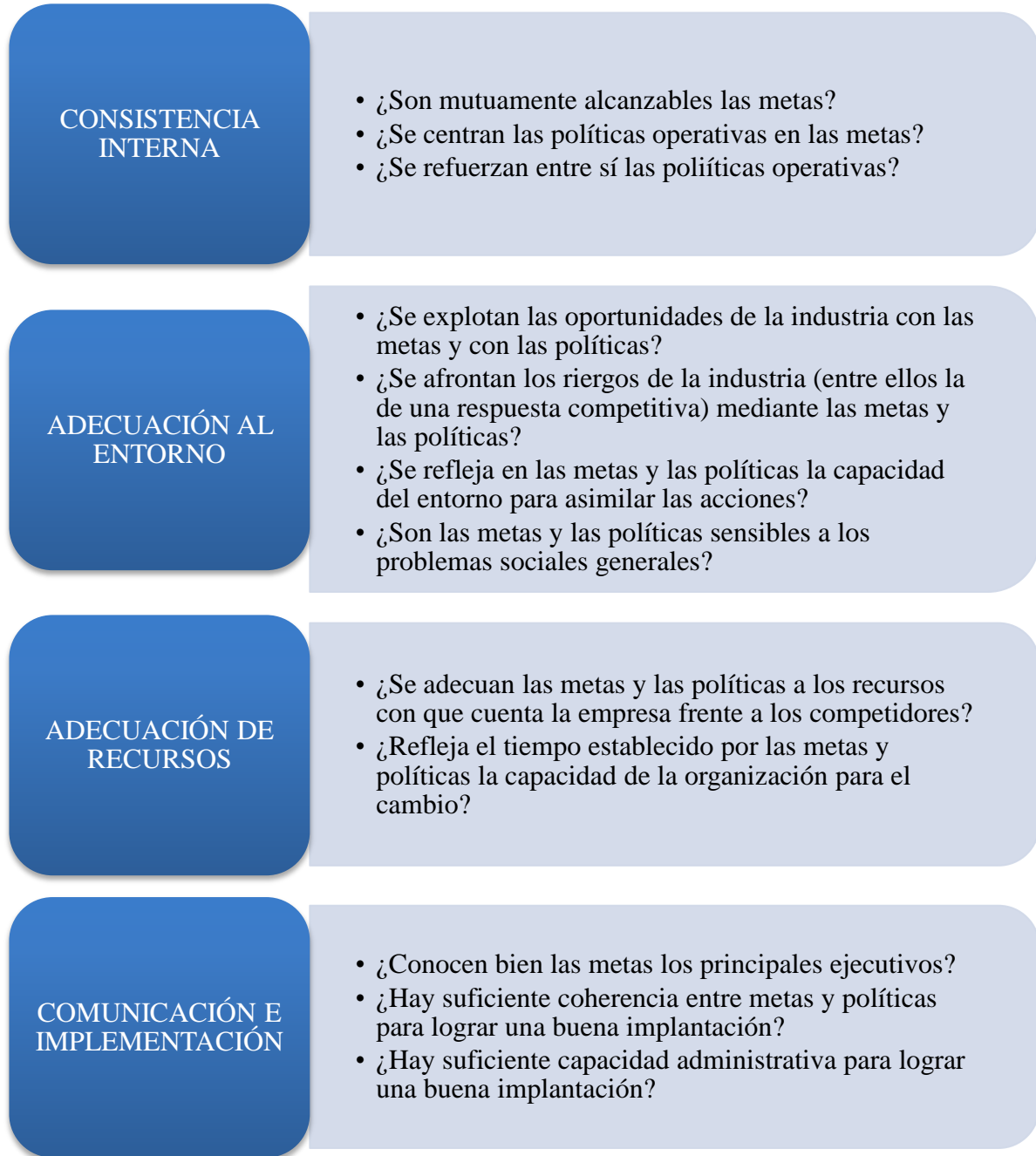


Fuente: Michael Porter E, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 2009, pág. 35.
Elaboración: Michael Porter.

Porter (2009) explica que en el centro de la rueda están las metas, los radios de la rueda son las políticas operativas básicas por medio de las cuales trata de cumplir las metas, estas deben realizarse a partir de las actividades organizativas, lo mismo que servirá para orientar el comportamiento global de la empresa. Además señala que “a semejanza de la rueda, los radios (políticas) radiarán del centro (metas) y lo reflejarán; deben conectarse entre sí pues de lo contrario la rueda no girará” (Pág. 34).

Para plantear la rueda de la estrategia competitiva y ser óptimos con las metas se debe realizar pruebas de consistencia, modelo propuesto por Andrews (1971), la figura 4, a continuación detallada, establece cuatro ejes principales para realizar pruebas de consistencia para la rueda de la estrategia competitiva, donde se analiza la consistencia interna, adecuación al entorno, adecuación de recursos y comunicación en implementación de la empresa.

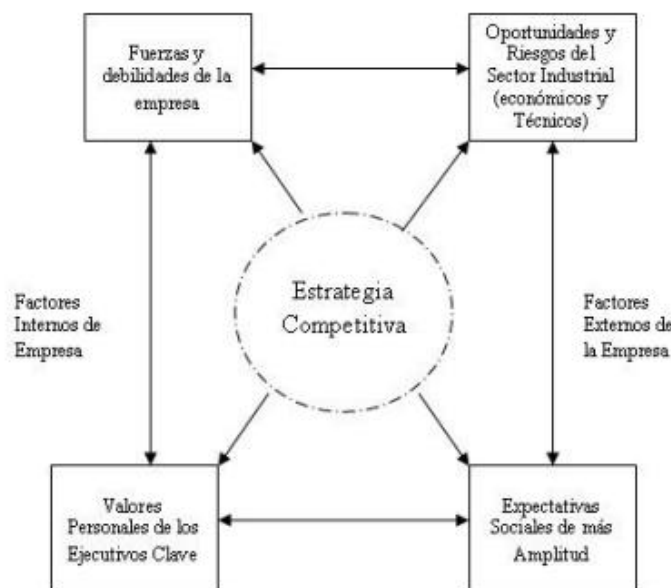
Figura 4: Pruebas de consistencia para la rueda de la estrategia competitiva



Fuente: Michael Porter E, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 2009, pág. 37.
Elaboración: Michael Porter.

Ahora, es importante formular la estrategia dentro de un contexto o un ambiente integral, por lo mismo Porter, propone cuatro ejes principales para ser analizados en el planteamiento de estrategia competitiva, entre ellos están las fortalezas y debilidades de la empresa, oportunidades y riesgos de la industria, expectativa sociales generales y los valores personales de los principales ejecutivos considerando también los factores internos y externos de la empresa: estos puntos de análisis pueden verse claros pero se debe ser muy exhaustivo en el proceso.

Figura 5: Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva



Fuente: Michael Porter E, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 2009, pág. 37.
Elaboración: Michael Porter.

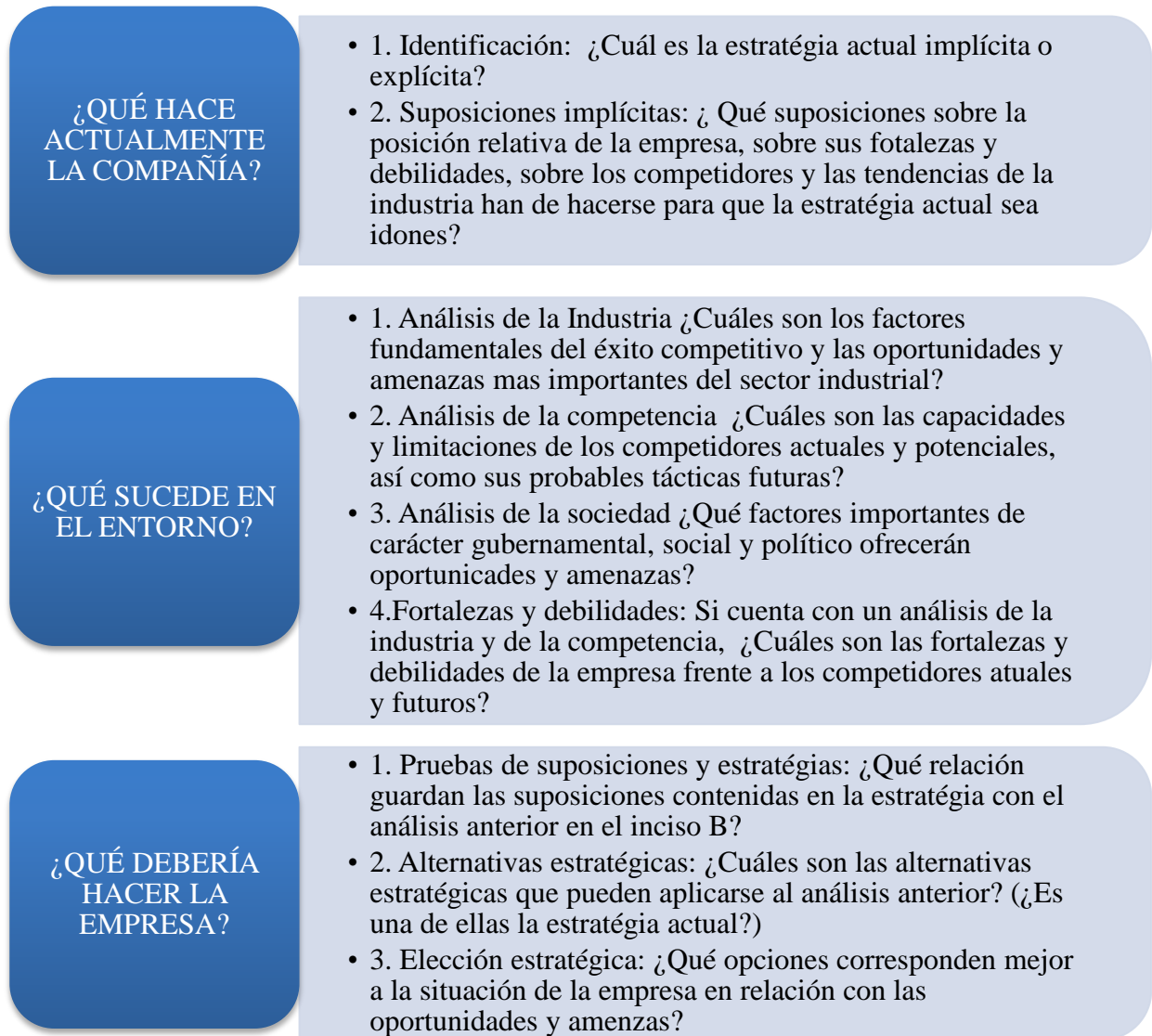
Michael Porter (2009) explica que la figura 4, muestra que en el nivel más general, los puntos fuertes y débiles representan un perfil de activos y sus debilidades en

relación con la competencia, como recursos, situación tecnológica identificación de marca, entre otras. Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y de otros empleados que se encargan de implantar la estrategia escogida. Los puntos fuertes y débiles conjuntamente con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar exitosamente. Los límites externos dependen del sector industrial y del entorno en general las oportunidades y amenazas de la industria definen el entorno competitivo con sus correspondientes premios y riesgos potenciales. Las expectativas sociales reflejan el impacto que la compañía tiene cuestiones como políticas gubernamentales, los problemas sociales, las costumbres cambiantes y otros factores también.

Porter señala que “si no se analizan estos cuatro factores, una empresa no podrá formular un conjunto realista y alcanzable de metas y políticas” (Pág. 36).

A fin de lograr formular un conjunto realista y alcanzable de metas y políticas, Porter establece un proceso de formulación de una estrategia competitiva, donde se analiza tres ejes principales, entre los cuales están los cuestionamientos como: ¿Qué hace actualmente la compañía?, ¿Qué sucede en el entorno?, ¿Qué debería hacer la empresa?, definido se acuerdo a la siguiente figura número 6.

Figura 6: Proceso de formulación de una estrategia competitiva



Fuente: Michael Porter E, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 2009, pág. 37.
Elaboración: Michael Porter.

De acuerdo a lo que establece Michael Porter “La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el

sector industrial en la que pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho”.

3.1.1.1. El análisis estructural de las industrias

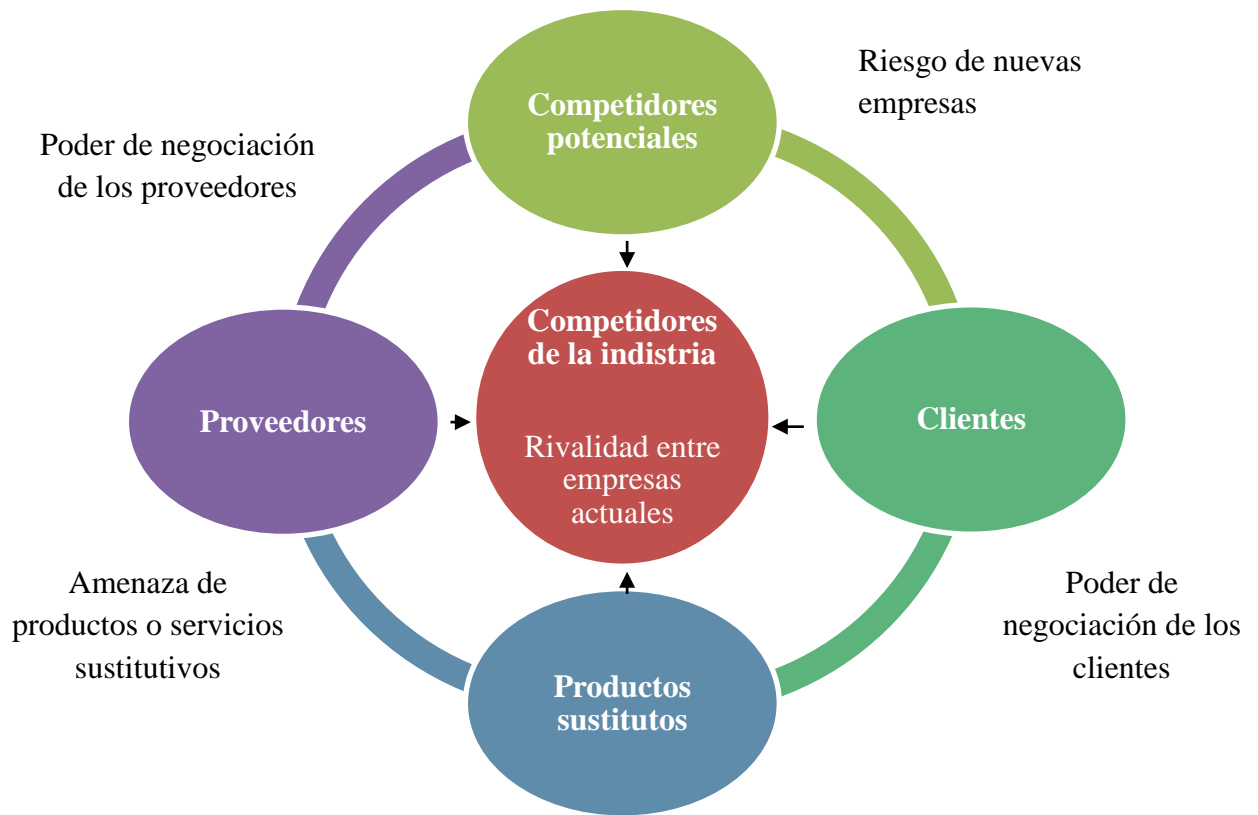
Entendiéndose que, un análisis estructural es una herramienta para describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. En el análisis a la industria se relacionan varios elementos principales, que interactúan fuertemente y que se deben reconocer a fin de visualizar ampliamente el entorno y como empresa definir una estrategia integral y coherente con el mismo.

Michael Porte (2009) establece que:

“La formulación de una estratégica competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su entorno. Aunque el entorno relevante es muy amplio abarca fuerzas sociales y económicas, su aspecto fundamental es la industria o industrias en las que una empresa compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas competitivas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, sus distintas capacidades decidirán el éxito o fracaso”.

“La intensidad de una industria depende de las cinco fuerzas competitivas, su fuerza combinada determina el potencial de utilidades de un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido”.

Figura 7. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: Michael Porter E, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 2009, pág. 44.
Elaboración: Michael Porter.

La figura 7, señala las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter, como características estructurales, con el objetivo de relacionar una empresa con su entorno y comprenderlo para establecer una estrategia que le permita competir, defenderse y encontrar una participación importante en la industria, se muestra cómo lograr un excelente rendimiento sobre la inversión establecida como propósitos de la empresa y destacarse con una posición competitiva sostenible en la industria.

Las herramientas que Porter propone, descritas anteriormente en el punto 3.1., se aplicará en el caso de estudio en el capítulo V, utilizando la rueda de la estrategia competitiva para plantear el cómo el FICA compite frente a sus homologos, cuales son las metas y que políticas se establece para alcanzarlas para esto se aplica pruebas de consistencia para la rueda de la estrategia competitiva como medio de verificación para optimizar las metas planteadas.

También se aplica el criterio del mismo autor, en cuanto al contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva, basado en la figura 5, planteamiento que permite formular la estrategia dentro de un contexto o un ambiente integral, considerando los cuatro ejes principales para ser analizados en el caso de estudio.

A fin de establecer si, el conjunto de metas y políticas del FICA es realista y alcanzable se aplica el proceso de formulación de una estrategia competitiva planteado por el mismo autor, donde se analiza tres ejes principales, entre los cuales están los cuestionamientos como: ¿Qué hace actualmente la compañía?, ¿Qué sucede en el entorno?, ¿Qué debería hacer la empresa?

Finalmente se establece el análisis estructural de las industrias, herramienta que se utiliza para describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. En el análisis a la industria agrícola, se debe relacionar varios elementos principales, que interactúan fuertemente y que se deben reconocer a fin de visualizar ampliamente el entorno y como definir una estrategia integral y coherente con el mismo.

3.1.1.2. Estrategias competitivas genéricas

Para lograr destacarse competitivamente en la industria, Michael Porte (2009), propone tres estrategias genéricas, que permiten superar a los competidores, liderazgo global en costes globales, diferenciación y segmentación, los mismos que a continuación se define:

Figura 8: Estrategia competitivas genéricas

Estrategia	Procedimiento	Beneficio
Liderazgo en costes globales	Se lograr a partir del establecimiento de un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. Exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos fijos y variables, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en el área de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad entre otras, tomando en cuenta que no se debe descuidar la calidad, el servicio ni otros aspectos principales.	Los factores que favorecen una posición de costos bajos, generalmente originan barreras de entrada a partir de economías de escala o ventaja de costos, también genera una situación ventajosa frente a los productos sustitutos de la competencia.
Diferenciación	Diferenciar el producto o servicio, logrando que se perciba como único, a través del diseño de la marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones.	Logra rendimientos superiores al promedio, prescindir de costos, brinda protección en contra de la competencia porque los clientes son leales a la marca y disminuye la sensibilidad a los precios, aumenta los márgenes de beneficio, también genera barreras de entrada por la lealtad de los consumidores,

		disminuye el poder de negociación de los clientes, genera mejor posicionamiento frente a productos o servicios sustitutos
Segmentación	Se centra en un grupo de clientes, en un segmento de línea de producto o en un mercado geográfico, se procura brindar un servicio excelente a un mercado particular, satisface así en mayor grado las necesidades de su mercado, a un precio menor.	No logra costos bajos, ni diferenciación para un mercado en general pero si logra ambos objetivos frente al nicho.

Fuente: Michael Porter E, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, 2009, pág. 77-81.

Elaboración: Autor

Las tres estrategia genéricas para ser implementadas requieren varios recursos y capacidades, además, exigen diversos estilos de liderazgo, que puede considerarse como cultura, ambientes organizativos diferentes; Porter (2009) señala que existe dos riesgos fundamentales en la implementación de las estrategias genéricas, uno no obtenerlas o no sostenerlas y dos, la posibilidad que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria.

En el caso de estudio presentado a continuación en el capítulo V, se definirá cuáles son las tres estrategias genéricas propuestas por Porter; aplicadas en el financiamiento al sector agrícola para el rubro maíz amarillo duro a través del fideicomiso mercantil creado por el MAGAP.

3.2. DEFINICIÓN DE FINANCIAMIENTO

Se establece que a toda estrategia responde una estrategia financiera, la cual se traduce en el empleo de fuentes de financiación concretas; en este sentido Martinez (citado en Aguirre, 1992) define la estructura de financiación como: “la consecución del dinero necesario para el financiamiento de la empresa y quien ha de facilitarla”; o dicho de otro modo, es la obtención de recursos o medios de pago, que se destinan a la adquisición de los bienes de capital que la empresa necesita para el cumplimiento de sus fines.

También, Martinez (citado en Weston y Copeland, 1995) definen la estructura de financiamiento como la forma en la cual se financian los activos de una empresa. La estructura financiera está representada por el lado derecho del balance general, incluyendo las deudas a corto plazo y las deudas a largo plazo, así como el capital del dueño o accionistas.

Todas las definiciones de los autores citados, definen al financiamiento como el medio para obtener recursos económicos para llevar a cabo las metas de crecimiento, si se analiza desde el punto de vista del balance general la estructura de financiamiento está compuesta por el pasivo corriente o corto plazo, el pasivo no corriente largo plazo y el patrimonio de la empresa, con esto se financia los activos, sabiendo que esto involucra un costo financiero y que se debe buscar un portafolio de financiamiento, el cual debe buscar minimizar el costo de las fuentes de recursos para un nivel dado de riesgo.

3.2.1. Importancia de la estructura de financiamiento

Para el inicio o funcionamiento de cualquier negocio es relevante una estructura de financiamiento, la cual requiere un análisis detallado de que tipo o fuente de financiamiento se debe utilizar, tomando en cuenta que dicha decisión contribuye al incremento del rendimiento del negocio y su éxito; además, el objetivo principal es cumplir la premisa de productividad que se define como un mejor uso de los recursos y alcanzando mejores resultados con menos costos, el mismo que podrá ser logrado con una eficaz Estructura de Financiamiento.

Se debe recalcar que esto se basa en una eficiente administración de los recursos monetarios y un uso efectivo de las fuentes de financiamiento, la combinación de estos factores aportara a la obtención de resultados favorables y el crecimiento sostenido del negocio.

3.2.2. Financiamiento agrícola

A nivel de América Latina brindar financiamiento para la producción agrícola, de acuerdo a la publicación de por la FAO y la GTZ (2004), es un desafío y hasta la actualidad es también una realidad en el Ecuador, este tema ha sido uno de los temas que más ha preocupado a los gobiernos por mucho tiempo al reconocer la importancia de este sector en el desarrollo de las economías nacionales. También los bancos son reacios a brindar créditos a los pequeños agricultores ya que

perciben un alto riesgo en estas operaciones y tienen temor en reducir la calidad de su cartera de créditos.

3.2.2.1. Riesgo y mitigación en el crédito agrícola

El rendimiento, en general, es incierto, las cosechas pueden malograrse, el tiempo influye en la productividad, los precios de venta oscilan y es difícil predecir todo esto al momento de la siembra. Si la productividad es menor que lo esperado, los agricultores podrían no estar en grado de pagar los préstamos. Se necesita identificar, calcular y administrar activamente estos riesgos (y muchos otros aspectos de los riesgos agropecuarios), para evitar que las instituciones crediticias se alejen de estos clientes. A continuación se analiza las diferentes categorías de riesgos externos que se necesita tomar en cuenta en el crédito agrícola y las medidas de mitigación para un mejor control del riesgo:

Figura 9: Riesgo y mitigación del crédito agrícola

Tipo de riesgo	Riesgo del crédito agrícola	Mitigación del riesgo
Producción y rendimiento	<p>Si la productividad es menor que lo esperado, los agricultores podrían no estar en grado de pagar los préstamos.</p> <p>El rendimiento, en general, es incierto por los riesgos naturales (vientos, plagas, enfermedades y otras calamidades) que impactan en la producción. Las plagas y enfermedades se propagan con rapidez, destruyendo partes o toda la producción.</p> <p>Cambios leves en las condiciones climáticas – menos lluvia de lo normal– pueden impactar gravemente. La calidad del suelo y ubicación de las parcelas influyen también enormemente en los riesgos de rendimiento y de productividad.</p>	<p>Implementación de un sistema de incentivos para que los prestatarios actúen en forma tal que garanticen el pago.</p> <p>Se incluye el uso de insecticidas y demás productos químicos. La enfermedad puede controlarse con precauciones de higiene estrictas. La ayuda de los servicios de extensión complementan también el conocimiento y experiencia personales del agricultor sobre los riesgos de la producción y de rendimiento.</p> <p>Los sistemas de riego pueden limitar el peligro de sequías. La producción por invernadero –entre otros beneficios– puede limitar los daños por heladas e incrementar considerablemente la producción. Además, las tecnologías agrícolas modernas si se aplica de forma no apropiada.</p>
Precios y mercado	<p>La incertidumbre de precio debido a las fluctuaciones del mercado es importante, particularmente si la información de mercado no existe o es insuficiente, o si los mercados son imperfectos.</p>	<p>Fijación de precio mínimo de sustentación por parte de entidades de regulación en el caso ecuatoriano, la Subsecretaría de Comercialización del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.</p>
Diversificación	<p>Los riesgos de precio, mercado, producción y rendimiento, son mayores para los agricultores concentrados en un solo cultivo.</p>	<p>Aplicación de técnicas de diversificación, como diversificar el cultivo entre los ciclos de producción (invierno y verano), para compensar el riesgo de perder toda la producción.</p>
Garantía del préstamo	<p>Los pequeños productores no disponen de garantías tradicionales, raramente poseen títulos de propiedad utilizables como garantías. La tierra es la garantía más aceptada porque no puede moverse y, en general, se traspasa su propiedad un precio de mercado específico, Sin embargo, puede tener poco valor si no hay mercado de tierras.</p>	<p>Los prestamistas necesitan encontrar garantías alternativas, tales como el ganado y el equipo, aunque puedan incurrir en riesgos mayores. Se aplican también garantías personales como alternativas a las “reales”. En los préstamos agrícolas se utilizan garantías de grupo. Este enfoque se basa en el funcionamiento del control social, de la confianza recíproca y de la responsabilidad conjunta.</p>

Falta del historial de antecedentes de crédito	Hay una carencia general de historial de antecedentes de crédito ya que pocos entes financieros consienten que los habitantes de las zonas rurales generen antecedentes. Hay también una carencia de oficinas de referencia en las áreas rurales para recoger información sobre los prestatarios.	Iniciar una relación entre el prestamista agrícola y el cliente, el prestamista debe percibir directamente la información clave del prestatario, lo que requiere tiempo y personal calificado para lo cual el proveedor de servicios financieros debe contar con un sistema de información adecuado y una base de datos exhaustiva con antecedentes del comportamiento de los clientes y de su perfil de actividades económicas.
Sensibilidad de los productores ante los costos de transacción	Los pequeños productores son muy sensibles a los costos de transacción (por ejemplo, el desplazamiento hasta las oficinas del banco) especialmente en los períodos principales de la campaña agrícola, lo que les dificulta disponer de tiempo y dinero para visitar las instituciones financieras.	Los prestamistas agrícolas deben ofrecer servicios a domicilio y visitan a los clientes en sus hogares y en el campo. Por consiguiente, los oficiales de crédito agrícola viajan por todas partes. Cabe resaltar que esto implica altos costos de transporte, personal y otros costos adicionales tales como seguro contra accidentes. O se debe establecerse lo más cerca posible de sus clientes por medio de una red de sucursales. Los puntos de venta en las áreas rurales pueden disminuir los costos de transacción para los prestatarios, pero incrementan los costos administrativos para los intermediarios financieros. Un equilibrio entre estos dos aspectos es el reto principal.
Variación estacional de la producción agrícola	Los ciclos de producción indican que los préstamos agrícolas son altamente estacionales. Ya que estas actividades son muy sensibles al tiempo, la evaluación del préstamo debe efectuarse en breve tiempo y se debe garantizar un calendario de desembolso adecuado.	Los prestamistas deben ajustar su capacidad institucional a estos cambios en el volumen de trabajo durante el año. Puede ser necesario personal temporal adicional durante estos períodos, mientras en otros meses un volumen de trabajo reducido en los préstamos agrícolas puede compensarse con otras actividades crediticias. Por lo tanto, una planificación rentable del personal es un esfuerzo aceptable.

Fuente: Centro de Aprendizaje de Finanzas Rurales, especialistas en finanzas populares de la FAO (2004).
Elaboración: Autor

Se concluye que es importante tomar en cuenta y establecer medidas en cuanto al manejo del riesgo, específicamente en el sector agrícola, ya que es muy incierta su oportunidad de rentabilidad al depender de factores externos que no se puede eliminar pero si mitigar como se propone en la figura 9.

El riesgo es eminente tanto para el inversionista que presta el capital como para quienes se benefician de él, que para este caso son los agricultores; se precisa entonces, que para el caso de estudio estas medidas de mitigación consideradas deben formar parte de la política del fideicomiso, de lo contrario se deben plantear las recomendaciones de mitigación pertinentes, acorde a la realidad del caso desarrollando en el capítulo V, basado en el presente análisis desarrollado en la figura 9.

3.2.2.2. Importancia del crédito agrícola

La vital importancia para el productor de este tipo de crédito, radica en que al comenzar el ciclo productivo el agricultor necesita un capital de inicio para financiar sus labores, y a la vez para su sustento mientras dura la producción, en base a esto y a que el sector agrícola es la base de la soberanía alimentaria que de acuerdo a la Constitución del Ecuador 2008, artículo 281 “la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para organizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y

culturalmente apropiado de forma permanente”, entonces se confirma que financiar al productor es un factor importante para impulsar el crecimiento del sector agrícola y se convierte en un requerimiento determinante para el beneficiario, ya que sin la aplicación del financiamiento no puede iniciar la producción ni sustentarse, entendiéndose que se habla de pequeños productores de bajos recursos que su único medio de ingresos es la agricultura.

En cumplimiento a lo que establece la Constitución, el Estado ecuatoriano realiza el fomento del sector agrícola a través la banca pública como son el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional, entidades que tienen como su razón de ser, el alcanzar el desarrollo de los sectores productivos en general, mediante la prestación de servicios financieros; además interviene la banca privada y empresas procesadoras y proveedoras de insumos que se interesan directamente en el avance y fortalecimiento del este sector; por esto, aportar capital en calidad de financiamiento para dinamizar el mercado en el que están inmersos y se benefician directamente ya sea como proveedores o como clientes dentro de esta compleja cadena de valor.

Para medir la participación de las entidades mencionadas en el párrafo anterior y ver su grado de importancia en el apoyo al sector agrícola, a continuación se presenta una tabla que resume según el tamaño de la unidad productiva agrícola UPA, en cantidad de productores beneficiados y

sus hectáreas de acuerdo al origen de la fuente de financiamiento; información basada en el III Censo Nacional Agropecuario elaborado por Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del MAGAP, publicado en el año 2012.

Tabla 13. Fuentes de financiamiento del sector agrícola

Tamaño UPA	Datos	Fuente del crédito										Total general
		Banco Nacional de Fomento	Banco Privado	Cooperativa de Ahorro y Crédito	Empresa procesadora	Empresa proveedora de insumos	Familiar	Fundación ONG	Intermediario	Otro	Prestamista chulquero	
>200	Detalle de Productores	315	374	36	18	37	10	51	19	34	16	911
	Detalle de Hectáreas	133.984	198.293	12.988	6.699	20.934	2.874	44.440	4.694	15.093	5.241	445.241
a) 0-1	Detalle de Productores	422	877	2.943	217	67	1.648	580	213	745	1.758	9.469
	Detalle de Hectáreas	199	361	1.270	117	41	728	258	138	312	918	4.341
b) 1-2	Detalle de Productores	399	359	1.702	276	128	892	727	460	422	2.065	7.428
	Detalle de Hectáreas	538	474	2.342	384	176	1.194	1.023	663	581	2.870	10.245
c) 2-3	Detalle de Productores	441	296	1.043	350	97	740	396	359	387	1.978	6.087
	Detalle de Hectáreas	1.033	695	2.422	858	231	1.772	922	855	962	4.744	14.493
d) 3-5	Detalle de Productores	772	456	1.097	511	114	845	573	885	416	3.057	8.727
	Detalle de Hectáreas	2.888	1.766	4.214	2.013	437	3.229	2.206	3.496	1.602	11.722	33.573
e) 5-10	Detalle de Productores	1.389	574	1.349	659	305	832	642	961	506	3.470	10.688
	Detalle de Hectáreas	9.849	4.089	9.165	4.341	2.134	5.701	4.435	6.433	3.448	23.761	73.356
f) 10-20	Detalle de Productores	1.656	736	925	283	259	508	297	617	192	1.899	7.372
	Detalle de Hectáreas	22.336	10.228	12.625	3.802	3.646	6.777	4.008	8.480	2.540	25.886	100.328
g) 20-50	Detalle de Productores	2.132	994	758	216	284	348	284	405	264	994	6.678
	Detalle de Hectáreas	68.094	30.568	22.583	6.571	8.958	9.410	8.144	11.338	8.215	29.499	203.379
h) 50-100	Detalle de Productores	1.548	553	278	86	90	75	105	69	125	221	3.149
	Detalle de Hectáreas	104.399	36.508	18.038	5.526	6.579	5.423	6.983	4.469	8.423	14.041	210.390
i) 100-200	Detalle de Productores	693	429	97	35	45	23	36	27	91	67	1.544
	Detalle de Hectáreas	89.075	59.539	11.148	4.914	5.845	3.179	4.328	3.985	11.605	8.640	202.259
Total Detalle de Productores		9.766	5.647	10.227	2.651	1.426	5.922	3.692	4.016	3.181	15.525	62.053
Total Detalle de Hectáreas		432.395	342.521	96.795	35.224	48.982	40.286	76.746	44.550	52.782	127.324	1.297.607
Participación												
Total Detalle de Productores		16%	9%	16%	4%	2%	10%	6%	6%	5%	25%	100%
Total Detalle de Hectáreas		33%	26%	7%	3%	4%	3%	6%	3%	4%	10%	100%

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario elaborado, 2012.

Elaboración: Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del MAGAP.

La tabla nos indica que por parte de la entidad pública Banco Nacional de Fomento, tiene un aporte al sector del 33% en hectáreas cubiertas con financiamiento con un 16% de beneficiados, porcentaje que comparte también con Cooperativas de ahorro y crédito que a pesar de mantener un porcentaje igual de productores, tiene menor cobertura de hectáreas; en cuanto a la banca privada vemos apenas un 9% de productores

beneficiarios pero un importante 26% de hectáreas y finalmente entre los porcentajes más destacados vemos un 25% de beneficiarios financiados a través del conocido “chulco” que es un medio de financiamiento informal pero de bastante incidencia en el sector agrícola, pero con una baja cobertura de hectáreas.

En base a las estadísticas vemos un comportamiento marcado de cada entidad, en el caso de la banca pública y privada es evidente una mayor cobertura a nivel de territorio, es decir que se financia a menos individuos pero con más tenencia de tierras productivas, por otro lado y en contraste vemos que por medio de las Cooperativas de ahorro y crédito e informalmente se financia a mas individuos con poca tenencia de tierras productivas, esto se debe a una política de crédito y sus estrategia implementadas, las mismas que deben ser reguladas ya que vemos que estas, no fomenta la igualdad de oportunidades tanto para el pequeño como para el gran productor.

Luego de analizar la importancia del financiamiento al sector agrícola y ver que esta es una estrategia efectiva para fomentar el desarrollo de las economías nacionales; a continuación se presenta información crediticia, a través de fichas técnicas, de entidades que ofertan el servicio de financiamiento agrícola de origen privado y público que representan en conjunto un 34% como fuentes de financiamiento al sector de acuerdo a la tabla 13; el principal objetivo es realizar un análisis comparativo de los

beneficios que cada entidad brinda al sector agrícola y destacar así los puntos más importantes que permita contrastar y establecer criterios comparativos basado además en la medición de indicadores planteado en el capítulo IV, para con esto evaluar la estrategia de financiamiento al sector agrícola específicamente del rubro maíz amarillo duro, a través de un fideicomiso mercantil, caso “Fondo para la integración de cadenas agro productivas-FICA”, y emitir un criterio valido en el éxito o no del uso de un fideicomiso para financiar al sector agrícola.

3.2.2.3. Financiamiento a través de proveedores y banca privada

Financiamiento directo con proveedores: empresas comercializadoras de insumos agrícolas.

Por ser participantes activas como proveedoras en la cadena de valor del rubro maíz amarillo duro, se considera a las empresas comercializadoras de insumos dentro del presente análisis quienes cuentan con el servicio adicional de financiamiento al sector a fin de dinamizar el mercado agrícola; las empresas que se detallan a continuación son las más importantes dentro del Ecuador dentro de su actividad económica.

Se estableció su grado de importancia de acuerdo a los datos proporcionados por el Ing. Patricio Yucta gerente del Proyecto Nacional Semillas para Agro cadenas Estratégicas del Ministerio de Agricultura,

Ganadería, Acuacultura y Pesca (2015), proyecto mediante el cual las empresas proveedoras de insumo han participado desde el año 2012 hasta la actualidad en la comercialización de paquetes tecnológicos y es factible medir su grado de participación e importancia a través de las ventas generadas durante el periodo mencionado.

Tabla 14: Empresas comercializadoras de insumos de acuerdo a su grado de participación en el mercado

EMPRESA	VENTAS AÑO 2015	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
AGRIPAC	\$ 18.183.270,00	23,47%
ECUAQUIMICA	\$ 16.643.392,00	21,48%
INTEROC	\$ 12.013.498,00	15,51%
PRONACA	\$ 11.593.468,00	14,96%
FARMAGRO	\$ 7.038.358,00	9,08%
DEL MONTE	\$ 5.748.034,00	7,42%
AFECOR	\$ 1.873.204,00	2,42%
ADAMÁ	\$ 1.108.314,00	1,43%
AGROQUIM	\$ 1.107.012,00	1,43%
SOLAGRO	\$ 1.004.232,00	1,30%
FERTISA	\$ 812.132,00	1,05%
NEDERAGRO	\$ 240.414,00	0,31%
GRUPO GRANDES	\$ 59.400,00	0,08%
DUPOCSA	\$ 56.312,00	0,07%
TOTAL GENERAL	\$ 77.481.040,00	100%

Fuente: Proyecto Nacional de Semillas para Agro cadenas Estratégicas del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, (2015).

Elaboración: Proyecto Nacional de Semillas para Agro cadenas Estratégicas del MAGAP.

En función de la tabla 14, se presenta a continuación información crediticia basada en el anexo 3 de dos principales empresas con mayor grado de participación en el mercado, las cuales son Agripac con el 23,47% y Ecuaquímica con el 21,48%, adicionalmente de la empresa Solagro con una

participación del 1,30%, que a pesar de no ser representativa en el mercado en relación a las empresas referidas anteriormente, es importante como proveedora de fertilizantes para el resto de empresas.

Empresa Agripac

Agripac S.A. fundada en 1972, tiene la visión de consolidar al Grupo Corporativo en todo el territorio ecuatoriano, enfocando su futuro en el cliente como base del éxito del negocio. La empresa emprende el Programa “Plan Maíz” de incentivo y crecimiento que ayuda al sector maicero con la apertura de líneas de crédito desde el año 1997 y lo sigue llevando a cabo hasta la actualidad; este es un programa de fomento agrícola, que busca mejorar la producción de este cultivo principalmente de los pequeños maiceros.

De acuerdo a los datos proporcionados por Luzardo (2015) gerente de crédito y cobranzas de la empresa, se presenta a continuación las condiciones del financiamiento al sector agrícola a través de la empresa, citada de la ficha técnica del anexo 3.

Mercado objetivo (perfil del beneficiario): Agricultores pequeños.

Canal de venta del servicio financiero: Canal directo empresa o a través de distribuidores autorizados a nivel nacional.

Zonas de cobertura: Provincias aptas para el cultivo que generan alto rendimiento de producción como son: Los Ríos y Guayas.

Lista de requisitos para el crédito:

- ✓ Solicitud de Crédito
- ✓ Informe de peritaje con croquis, emitido por el Rep. De Ventas
- ✓ Planilla de servicio básico
- ✓ Copia legible de Cedula y certificado de votación
- ✓ Pagare por el cupo aprobado
- ✓ Si alquila tierras, copia del contrato de arrendamiento
- ✓ Si tiene tierras se solicita hipoteca de las mismas

Tasa de interés anual: 9.33%

Plazo: 150 días

Monto máximo: Depende del bien a hipotecar hasta el 70% del avalúo del mismo, caso contrario el monto depende de lo que vaya a sembrar y capacidad de pago (evaluación crediticia).

Garantías: Hipoteca y pagare o solo pagare con garantía si requiere.

Parámetros para aceptar o no el financiamiento: Depende de la evaluación, información de buró de crédito, confirmaciones comerciales, la hipoteca se analiza capacidad considerando movimientos, comportamientos y bienes que posea.

Tiempo promedio de recuperación de cartera: De 30 a 60 días luego del vencimiento de la factura.

Mecanismo de incentivo para el pago del crédito: El pago de la semilla y los insumos se realiza con la cosecha hasta por el monto de la deuda existente, la diferencia es la ganancia del productor de maíz. El grano, que es recibido en nuestra planta Agrigrain y los centros de acopios, es utilizado como materia prima para nuestra planta Balanfarina, donde fabricamos balanceados para aves, cerdos, camarón, ganado y mascotas (perros y gatos).

Flujo del proceso: Al ser un crédito directo con el agricultor se inicia con la entrega y posterior aprobación de la solicitud de crédito, se acepta requisitos y garantías, se evalúa el cupo, plazo y monto del crédito, se entrega el crédito en insumos agrícolas luego que se cumple el proceso productivo se recupera el crédito con la compra de la cosecha.

Figura legal del financiamiento: Crédito directo al agricultor.

Aplicación de seguro agrícola: No se otorga aseguramiento.

Asistencia técnica: Si se brinda asistencia técnica.

Beneficios adicionales: La empresa no cuenta con beneficios adicionales.

Empresa Ecuaquímica

Ecuaquímica S.A. trabaja para la vida con responsabilidad social, basados en el conocimiento, experiencia y el mejoramiento continuo; propiciando negocios exitosos con sus socios comerciales, fundada en el año 1865 en la ciudad de Guayaquil y cuenta con sucursales a nivel nacional, se ha consolidado como una de las principales empresas del Ecuador, siendo líder en cada uno de los segmentos de mercado que participa, se basa principalmente en el compromiso con todo el equipo humano que conforma la empresa manejando la política de la “mano amiga” para alcanzar los objetivos de una forma socialmente responsable.

En base a Pazmay (2015) jefe del departamento de crédito y cobranzas, se presenta a continuación las condiciones del financiamiento al sector agrícola a través de la empresa, citada de la ficha técnica del anexo 3.

Mercado objetivo (perfil del beneficiario): Agricultores grandes.

Canal de venta del servicio financiero: Canal directo empresa o a través de distribuidores autorizados.

Zonas de cobertura: Provincias aptas para el cultivo como son Los Ríos, Manabí, Guayas y Loja.

Lista de requisitos para el crédito:

- ✓ Solicitud de crédito
- ✓ RUC, o RISE
- ✓ Cédulas de identidad
- ✓ Copia de escrituras de tierras a cultivar
- ✓ Referencias bancarias, y comerciales
- ✓ Promedios de producción
- ✓ Infraestructura, maquinaria
- ✓ Datos técnicos del terreno
- ✓ Informe técnico del cultivo
- ✓ Costos de inversión

Tasa de interés anual: No aplica tasas de interés, se carga al costo del producto.

Plazo: 150 días.

Monto máximo: Costos de producto por hectárea es igual al monto máximo del crédito, para el año 2015 aplica USD 850.

Garantías: Hipotecarias, prendarias y pagaré.

Parámetros para aceptar o no el financiamiento: Agricultores mínimo 25 hectáreas en área de siembra y que cumplan todos los requisitos.

Tiempo promedio de recuperación de cartera: 180 días.

Mecanismo de incentivo para el pago del crédito: Compra de la cosecha, total o parcial, en caso de ser total se entrega la utilidad en Dólares, adicional al agricultor.

Flujo del proceso: Al ser un crédito directo con el agricultor se inicia con la entrega y posterior aprobación de la solicitud de crédito, se acepta requisitos y garantías, se evalúa el cupo, plazo y monto del crédito, se entrega el crédito en insumos agrícolas luego que se cumple el proceso productivo se recupera el crédito con la compra de la cosecha.

Figura legal del financiamiento: Crédito directo al agricultor.

Aplicación de seguro agrícola: No se otorga aseguramiento.

Asistencia técnica: Si se brinda asistencia técnica.

Beneficios adicionales: La empresa si cuenta con beneficios adicionales, entregando incentivos y bonificación en la semilla.

Empresa Solagro

Solagro S.A. es una empresa privada que tiene 16 años en el mercado, dedicada a la importación y comercialización de insumos agrícolas de alta calidad y credibilidad para el sector agrícola ecuatoriano, busca aportar a la economía del agricultor brindándole competitividad en su campo.

En base a Eichenlaub (2015), gerente general de la empresa, se presenta a continuación las condiciones del financiamiento al sector agrícola a través de la empresa, citada de la ficha técnica del anexo 3:

Mercado objetivo (perfil del beneficiario): Agricultores pequeños, medianos y grandes.

Canal de venta del servicio financiero: Almacenes agropecuarios (puntos de distribución de insumos) ubicados en las zonas de cobertura.

Zonas de cobertura: Provincias aptas para el cultivo como Los Ríos, Manabí y Guayas.

Lista de requisitos para el crédito:

- ✓ Solicitud del crédito
- ✓ Firma de una letra o garantía real
- ✓ Referencias comerciales.

Tasa de interés anual: La variable es realmente el margen nuestro, para compras al contado se aplica un 10% para el plazo pactado (120 días).

Plazo: 120 días.

Monto máximo: USD 100.000.

Garantías: letra de cambio o garantía real.

Parámetros para aceptar o no el financiamiento: Solicitud de crédito aprobada, buenas referencias comerciales, buen historial como almacén y entrega de garantías.

Tiempo promedio de recuperación de cartera: 130 días.

Mecanismo de incentivo para el pago del crédito: descuento adicional por prepago de hasta 3% negociable.

Flujo del proceso: La empresa proveedora entrega el producto, insumos agrícolas, al almacén distribuidor que a su vez vende al agricultor, el proveedor en este caso Solagro, transfiriere el crédito agrícola a través del distribuidor, que es un beneficio indirecto al consumidor final en este caso denominado agricultor.

Figura legal del financiamiento: Crédito indirecto al agricultor se canaliza a través del almacén distribuidor.

Aplicación de seguro agrícola: No se otorga aseguramiento.

Asistencia técnica: Si brinda la empresa asistencia técnica.

Beneficios adicionales: La empresa no brinda beneficios adicionales.

Banco Nacional de Fomento entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social, considerada de economía mixta

De acuerdo a los antecedentes históricos del Banco Nacional de Fomento publicados en su página web, este se crea a partir de una época de crisis del sistema financiero que vivía nuestro país, en especial el campo agropecuario, cuyos actores atravesaban situaciones difíciles por falta de recursos y de apoyo a sus iniciativas, es en estas circunstancias el Gobierno del Doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el Registro Oficial No. 552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador con la condición de sociedad anónima la mantuvo hasta 1937, año en que se transformó en institución privada con finalidad social y pública, autónoma y sujeta a su propia Ley y Estatutos, forma jurídica que la mantiene hasta la presente fecha.

A esto, se fue emitiendo sucesivas reformas que han ido cambiando la estructura del banco, hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento Provincial, la misma que fue publicada en el registro Oficial No. 942 con fecha 20 de octubre de 1943, durante la administración del Doctor Carlos Alberto Arroyo del Río, presidente Constitucional de la República del Ecuador. Luego, mediante Decreto No. 327 del 28 de marzo de 1974, publicado en el Registro Oficial No. 526 del 3 de abril del mismo año, se expide la nueva Ley Orgánica Del Banco Nacional De Fomento, con esta

Ley el Banco Nacional de Fomento adquiere autonomía económica, financiera y técnica.

De acuerdo con esta Ley, el Banco Nacional de Fomento se constituyó una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

La función del Banco Nacional de Fomento es el apoyar a los sectores productivos con la aplicación de una política crediticia acorde con las exigencias del desenvolvimiento económico y social del país, siempre orientados al mejoramiento de la producción, a la explotación técnica y racionalizada de los recursos naturales y nuevas formas de producción que creen fuentes de trabajo.

De acuerdo a lo expuesto, el Banco Nacional de Fomento conjuntamente con el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca establecieron a través del “Convenio de cooperación para viabilizar financiamiento para proyectos productivos vinculados al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, al Plan de Soberanía Alimentaria y a la nueva Matriz Productiva”, ofrecer líneas de crédito preferenciales destinadas al fomento productivo del sector agrícola denominadas “Líneas financiamiento MAGAP” en los rubros café arábigo y robusta, arroz, maíz y cacao fino de aroma; en el presente proyecto de titulación se enfoca

específicamente en el rubro maíz amarillo duro, en tal razón, a continuación se detalla las condiciones de esta línea de financiamiento, información basada en la guía técnica para viabilizar la concesión de crédito, en el convenio MAGAP-BNF con líneas de crédito para café, cacao, maíz y arroz (2013), citada en la ficha técnica del anexo 3:

Mercado objetivo (perfil del beneficiario): Agricultores(as) no asociados(as), miembros de una asociación u organización legalmente constituida, cooperativa previamente calificados y avalados por la Unidad de Café y Cacao del MAGAP, dedicadas o en capacidad de desarrollar labores agrícolas y productivas en producción de maíz amarillo duro.

Canal de venta del servicio financiero: El BNF tiene presencia a nivel nacional con una cobertura de 151 oficinas y una Casa Matriz.

Zonas de cobertura: La zona de cobertura se establece en base a la demanda del MAGAP según establece el Proyecto Nacional de Semillas para Agro cadenas Estratégicas, ejecutado por la Subsecretaría de Comercialización, en base a esto se establece que las zonas de cobertura son: Los Ríos, Manabí, Guayas, Loja, Azuay, Bolívar, Chimborazo, El Oro, Esmeraldas, Orellana, Napo, Pichincha, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsáchilas, Sucumbíos y Tungurahua.

Lista de requisitos para el crédito:

- ✓ Copia legible en blanco y negro o a color de cédula de identidad y papeleta de votación de cliente y conyugues.
- ✓ Copia del documento de separación de bienes o disolución de la sociedad conyugal (Inscrita en el Registro Civil, de ser el caso)
- ✓ Copia legible del RUC o RISE (del garante en caso de desarrollar alguna actividad productiva). Para montos mayores a USD \$3.000.
- ✓ Planilla de servicio básico, de máximo de sesenta (60) días de emisión, con dirección actualizada; de no contar con servicios públicos básicos, la Tenencia Política o Junta Parroquial o representante de la Comuna, puede certificar el domicilio.
- ✓ Original del certificado (en caso de registrar deudas vencidas) de no adeudar o estar al día en otras instituciones reguladas o no reguladas y casas comerciales (con una antigüedad máxima de 30 días).
- ✓ Copia legible del título de propiedad o certificado de posesión efectiva o contrato de arrendamiento del lugar de la inversión del solicitante. En caso de no contar con título de propiedad o de arrendamiento el técnico del MAGAP, a más de geo referenciar debe incluir su aval.
- ✓ Original o copia de proforma o cotizaciones verificables de casas comerciales o proveedores del kit tecnológico seleccionado por el agricultor, los cuales deben estar calificados por el MAGAP.

Tasa de interés anual: Tasas vigentes del Banco Nacional de Fomento, 12% vigente para año 2015.

Plazo: Pago de la cosecha al finalizar el ciclo productivo. Periodo de gracia ninguno. Mínimo 180 días.

Monto máximo: USD \$ 3.000,00.

Garantías: Los créditos serán concedidos con garantías quirografarias circulares o un garante con diferente fuente de ingreso que cumpla con las condiciones requeridas por el Banco Nacional de Fomento.

Los clientes podrán operar con créditos de un monto de riesgos directo e indirecto de hasta USD \$6.000,00 (seis mil 00/100 dólares) para los productos de Maíz.

Parámetros para aceptar o no el financiamiento:

Todo Oficial Comercial de Microcrédito del BNF debe llenar e incluir en el expediente de crédito, el formulario de evaluación según corresponda y entregado en forma física y digital por los técnicos MAGAP.

Las operaciones de crédito amparadas en esta guía técnica no pasaran por el scoring que el BNF utiliza para el análisis de crédito. Todas las operaciones amparadas en esta guía técnica citada pasarán únicamente por la precalificación realizada por el BNF a través del buró de crédito.

Las propuestas crediticias de crédito productivo serán analizadas en el modelo de evaluación según corresponda al destino y plazo de financiamiento de la actividad productiva, en relación a la capacidad de pago y situación financiera del deudor.

Se establecerá de acuerdo al flujo de caja neto que genere la actividad productiva y a sus indicadores financieros.

Tiempo promedio de recuperación de cartera: \pm 250 días.

Mecanismo de incentivo para el pago del crédito: Apoyo para realizar visitas técnicas de control agrícola de forma periódica para verificar el desarrollo del proceso productivo por parte de los técnicos MAGAP, garantizando así el éxito de la producción y el deudor pueda cubrir su deuda.

Flujo del proceso: El Banco Nacional de Fomento desembolsa directamente el monto aprobado del crédito a la empresa proveedora de insumos agrícolas, el proveedor en este caso son todas las empresas que participan en el Convenio BNF-APCSA, estas son: Agripac, Ecuaquímica e Interoc, quienes finalmente entregan en insumos agrícola el crédito al agricultor quien restituye el monto del préstamo al BNF luego de la cosecha y comercialización de su producción.

Figura legal del financiamiento: crédito directo al agricultor.

Aplicación de seguro agrícola: Se otorga aseguramiento agrícola a través de convenio con la Aseguradora QBE Seguros Colonial.

Asistencia técnica: Se brinda asistencia técnica a través del MAGAP y sus técnicos de campo designados.

Beneficios adicionales: La empresa no brinda beneficios adicionales.

3.2.2.4. Financiamiento a través de entidades del sector público

Corporación Financiera Nacional

La Corporación Financiera Nacional conocida por sus siglas CFN, es en Ecuador la banca de desarrollo, es una institución financiera pública, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país. Su acción institucional está enmarcada dentro de los lineamientos de los programas del Gobierno Nacional dirigidos a la estabilización y dinamización económica convirtiéndose en un agente decisivo para la consecución de las reformas emprendidas.

La CFN durante su trayectoria institucional, ha consolidado su actividad crediticia, reiterando el compromiso de continuar sirviendo al sector productivo con especial atención a la micro y pequeña empresa apoyándoles adicionalmente en programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales para el fomento productivo buscando mejorar y resaltar la gestión empresarial como fuente de competitividad a mediano y largo plazo.

La Corporación cuenta con diversos productos financieros, que entre ellos se destaca específicamente el crédito directo para el desarrollo el cual consiste en que la CFN financia proyectos nuevos o de ampliación que se

enmarcan en actividades productivas, sectores priorizados, industrias estratégicas e industrias básicas entre las cuales se ofertan varias líneas crediticias, y dentro del sector agropecuario se enmarca la línea “Programa de fomento productivo” donde de acuerdo a la información proporcionada por Bucheli (2015) analista de crédito de la CFN, se presenta a continuación las condiciones del financiamiento al sector agrícola a través de la CFN, citada de la ficha técnica del anexo 3:

Mercado objetivo (perfil del beneficiario): Personas naturales y jurídicas legalmente constituidas.

Canal de venta del servicio financiero: La CFN cuenta con una amplia red de oficinas sucursales independientes y autónomas a nivel nacional.

Zonas de cobertura: Aplica a nivel nacional siempre y cuando sea técnicamente viable el proyecto, principalmente en provincias pobres, provincias fronterizas, la región amazónica; además de aquellos sectores productivos identificados en el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno, las 10 apuestas productivas y el Plan de Reactivación desarrollado por el MAGAP.

Lista de requisitos para el crédito: Los requisitos depende del tipo de programa al que se aplique.

- ✓ Solicitud de financiamiento
- ✓ Cédula de ciudadanía, y copia a color cédula de ciudadanía del deudor y cónyuge legible. Certificado del CONADIS, de ser el caso.
- ✓ Fotocopia de la escritura de liquidación de la sociedad conyugal, capitulaciones matrimoniales, debidamente inscrita en el Registro Civil, de ser el caso.
- ✓ Copia del RUC o RISE
- ✓ Referencias del deudor principal, (2 personales, 3 comerciales, bancarias) originales y actualizadas, con números de contacto para verificación.
- ✓ Información financiera (No aplica para proyectos nuevos):
 - Declaración Impuesto a la Renta de los 3 últimos años; o pagos del RISE.
 - Estados financieros de los tres últimos ejercicios fiscales de la actividad y balance con corte a la fecha, los mismos que sirvieron de base para la presentación de las declaraciones de impuestos.
 - Declaraciones IVA tres últimos meses (semestral) 12 últimas declaraciones (mensual).
 - Estados de cuenta de las tarjetas de crédito del deudor de al menos los últimos 3 meses.
 - Certificados de ingresos personales o familiares de deudor, codeudor y garante según el caso
 - Flujo de caja de un año calendario y proyectado. (Anexo 11 de este manual)
- ✓ Hoja de vida del solicitante detallando la experiencia en la actividad, y, de ser el caso, del administrador del negocio.
- ✓ Fotocopia del último pago agua, luz o teléfono del domicilio del deudor u otro documento que certifique la dirección del solicitante
- ✓ Fotocopia de documentos que acrediten que el solicitante posee bienes (Ej. matrícula de vehículo, matrícula de la nave, pago del impuesto predial), de ser el caso.
- ✓ Detalle y propuesta de garantías (carta explicativa de garantías) y copias simples de escritura o título de propiedad del bien a hipotecar o preñar, de ser el caso.

Tasa de interés anual: Tasa efectiva para el año uno el 10,35% al año 10 el 11,83%. Este interés aplica para PYMES. La tasa varía en función del monto, plazo, producto y el día de aprobación.

Plazo: Para capital de trabajo es hasta 3 años y para activo fijo hasta 10 años de acuerdo al proyecto presentado a la CFN.

Monto máximo: Desde USD 50.000 hasta el 70% del proyecto sea éste nuevo, en marcha mínimo un año el financiamiento es hasta el 100% (aplica para beneficiarios legalmente constituidos y en actividad). El desembolso del crédito es directo a la cuenta del beneficiario. EL monto varía de acuerdo a las condiciones del requirente (PYME, Empresarial o Corporativo)

Garantías: Es la cobertura del 125% del monto que solicita el financiamiento, hipotecaria, de acuerdo al caso amerita garantía solidaria por los socios y si es necesario garante solidario.

Parámetros para aceptar o no el financiamiento:

Informe positivo de viabilidad, donde los analistas de crédito ingresan la operación a un modelo financiero y los indicadores dicta la factibilidad y viabilidad (Liquidez, apalancamiento, rentabilidad, rotación, sociales y otros) todos los indicadores financieros deben ser positivos.

Las instancias de aprobación de crédito se maneja a través de un cuerpo colegiado quienes miden mercado, producto, cliente, sector, monto y la actividad, terreno, ambiente, de acuerdo al monto se aprueba en instancias acorde al monto.

Tiempo promedio de recuperación de cartera: 360 días.

Mecanismo de incentivo para el pago del crédito: Apoyo para realizar visitas técnicas de control agrícola de forma periódica para verificar el desarrollo del proceso productivo, por parte de los técnicos MAGAP, garantizando así el éxito de la producción y el deudor pueda cubrir su deuda.

Flujo del proceso: Al ser un crédito directo con el agricultor se inicia con la entrega y posterior aprobación de la solicitud de crédito, se acepta requisitos y garantías, se evalúa el cupo, plazo y monto del crédito, se entrega el crédito en dólares luego que se cumple el proceso productivo se recupera el crédito con la venta de la cosecha, se procede a la recuperación de cartera.

Figura legal del financiamiento: crédito directo al agricultor.

Aplicación de seguro agrícola: Se otorga aseguramiento agrícola a través de convenio con la Asegurado QBE Seguros Colonial.

Asistencia técnica: Se brinda asistencia técnica con personal idóneo designado por la CFN.

Beneficios adicionales: La empresa no brinda beneficios adicionales.

3.2.2.5. Determinación comparativa de beneficios de la empresa privada frente a la empresa pública

El sector privado a pesar de que su actividad económica no es a fin con actividades financieras, cuentan con el servicio debido a su interés por impulsar el desarrollo agrícola, formando así parte de la cadena de valor de manera más integral con beneficio mutuo con su cliente final.

El sector privado se enfoca en el financiamiento directo específico para el fomento del maíz amarillo duro en Ecuador, brindándole más especialización en cuanto a las necesidades de cada cliente.

Tanto el sector público como el sector privado mantienen su mercado objetivo tanto para pequeños, medianos y grandes agricultores, de acuerdo a su capacidad de oferta en el servicio, en cuanto al sector público el BNF es un banco cuyos préstamos están destinados principalmente a los pequeños productores, dejando el resto del mercado a la CFN quienes consideran a sus clientes desde PYMES, Empresas y Corporativos.

El sector público tiene una amplia cobertura y ofrece el servicio de financiamiento a nivel nacional donde se oferta el servicio, son 16 provincias que el BNF (empresa mixta) brinda atención y oportunidad a los agricultores y de igual forma la CFN tiene cobertura nacional. El sector

privado solo se ubica en las zonas de alta producción como son principalmente Los Ríos, Guayas, Manabí y Loja.

Los requisitos tanto del sector privado y público son similares ya que se basan en la misma documentación básica para el otorgamiento del crédito, sin embargo el BNF y CFN que son entidades financiera y de administración pública requiere más documentación, exhaustiva y minuciosa haciendo más reto el proceso de colocación de crédito ya que requiere mayor análisis y tiempo, entrando en procesos burocráticos que hace menos eficiente el proceso.

Las entidades que ofertan servicios financieros obtienen mejores rendimientos del servicio, BNF y CFN entregan el crédito a una tasa del 10, 35% al 12% anual, mientras que el sector privado al no ser su actividad económica el financiamiento este interés lo carga al precio del producto con un valor del 10%, compensando así el costo del financiamiento, dándole una ventaja competitiva al sector privado al ofertar este servicio financiero a un más bajo costo para el beneficiario.

Para el caso del plazo del financiamiento, de un monto no más allá de USD 50. 000, que lo cubre el BNF y el sector privado el plazo es en promedio de 150 días, mientras que para montos superiores la CFN establece un plazo de entre 3 a 10 años, el plazo es proporcional al monto, por lo tanto el beneficiario puede generar emprendimientos a corto y largo plazo.

El plazo es proporcional al monto y cada entidad tiene su mercado segmentado, para el BNF y sector privado el mercado objetivo es el pequeño y mediano agricultor dando crédito de un monto hasta USD 50.000, exceptuando el caso de la empresa Solagro que financia de manera indirecta al agricultor con un monto de hasta USD 100.000; por otra parte la CFN financia al gran agricultor (PYMES, Empresas y Corporativos) desde USD 50.001 hasta más allá del millón de dólares, los dos sectores abarcan todo el mercado.

Para el sector privado y público, las garantías son respaldos del crédito y van en función del monto financiado se consideran: pagarés, garantes solidarios e hipotecarias, cada uno ofrece varias opciones a fin de facilitar el cumplimiento de este requisito.

El sector privado tiene los procesos de aceptación más simplificados frente al sector público, CFN y BNF son entidades financieras que por su razón de ser y que están sujetos a entidades reguladoras, presentan rigurosidad en el proceso de igual forma haciéndolo más lento, pero considerando importante que con respecto a la CFN los montos de manejo de crédito superan la cifra de los USD 50.000 y requieren de dichos procesos que garanticen el correcto uso del dinero.

La recuperación de cartera para el sector privado es más eficiente, se realiza en promedio en 180 (ciclo productivo del maíz), mientras que el

sector público mantiene un periodo de 360 días. Esto se puede explicar en base a que el sector privado mantiene y está en la capacidad de compra de la cosecha como pago de la deuda, mientras que el sector público debe esperar a que finalice la comercialización del producto para realizar la recuperación de cartera.

Para el sector privado, uno de los principales mecanismo de incentivo para el pago del crédito es que el pago de la semilla y los insumos entregados en calidad de crédito, se realiza con la cosecha hasta por el monto de la deuda existente, la diferencia es la ganancia del productor de maíz.

Complementariamente la asistencia técnica es un factor clave de apoyo ya que permite el control agrícola de forma periódica para verificar el desarrollo del proceso productivo, garantizando así el éxito de la producción y cosecha para que el deudor pueda cubrir su deuda. Para el sector público se dificulta entregar los incentivos descritos, como es el caso de la CFN.

Para el BNF las casas comerciales que representan el sector privado, son un eje importante en la entrega del crédito , ya que sirven como intermediario para la entrega del crédito en insumos agrícolas, garantizando el destino del crédito; por otra parte las casas comerciales brinda este servicio en iguales condiciones de manera directa; en este sentido, vemos que el sector privado, mantiene un papel importante y el sector se caracteriza por

garantizar la calidad de sus productos contribuyendo al mejoramiento de la producción del país y aportando a la comercialización del mismo ya que en casos como Agripac y Ecuaquímica reciben la cosecha como parte de pago, capacidad que no posee el sector público.

A excepción de la empresa Solagro, los dos sectores, público y privado entregan el servicio de manera directa al agricultor, dando con esto la confianza necesaria para el beneficiario, creyendo es sus capacidades para el correcto manejo del capital, contribuyendo así a la recuperación de la cartera de los dos sectores.

De acuerdo al Art. 19 de la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria determina que, con la participación y promoción de la banca pública de desarrollo y el sector financiero, popular y solidario, implementarán un sistema de seguro agroalimentario para cubrir la producción y los créditos agropecuarios afectados por desastres naturales, antrópicos, plagas, siniestros climáticos y riesgos del mercado, con énfasis en el pequeño y mediano productor. En cumplimiento de la ley las entidades como el BNF y CFN otorgan aseguramiento agrícola, mientras que el sector privado no lo proporciona, dejando la ventaja en este sentido para el sector público.

La asistencia técnica es un factor clave de apoyo ya que permite el control agrícola de forma periódica para verificar el desarrollo del proceso

productivo, garantizando así el éxito de la producción y cosecha para que el deudor pueda cubrir su deuda.

En general no se brinda beneficios adicionales tanto en el sector público como en el privado, exceptuando los incentivos y bonificación en la semilla de la empresa Ecuaquímica.

4. CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. CONCEPTO DE EVALUACIÓN

Es pertinente definir el termino para dar enfoque al presente trabajo.Su definición y elementos que propone Quispe (citado en varios autores, 2004) establece que el significado depende de las diferencias en las concepciones de enfoques de evaluación:

En forma general podemos señalar que evaluación es el proceso de hacer juicios acerca del mérito, valor o significado de algo (proyecto, programa, recurso, acción). En cuanto a evaluación de programas, los conceptos son distintos; así, Tyler (1950) la definió como el proceso de determinar hasta qué punto los objetivos de un programa fueron alcanzados. Schuman (1967) por su parte la conceptualizó como la determinación de resultados logrados por alguna actividad previamente diseñada con el fin de afianzar algún propósito de valor. Stufflebean (1971) la definió como el proceso de delinear, obtener y probar información útil para juzgar alternativas de decisión. Briones (1991), en un sentido más concreto, la define como un tipo de investigación que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones en relación con su administración y desarrollo. La Unicef (1991, citado por Segone, 1998) por su lado define la evaluación como un proceso que intenta determinar, de la manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia, e impacto de las acciones con respecto a objetivos específicos. Finalmente, en un sentido más integral, la OMS (1988), citado por Ander Egg (1988), define la evaluación como un medio sistemático de aprender empíricamente y de analizar las lecciones aprendidas para el mejoramiento de las actividades en curso y para el fomento de una planificación más satisfactoria mediante una elección rigurosa ante las distintas posibilidades de acción futura. Ello supone, enfatiza el autor, un análisis crítico de los diferentes aspectos del establecimiento y ejecución de un programa, su pertinencia, su formulación, su eficiencia y eficacia, su costo y aceptabilidad para todas las partes interesadas.

Los elementos más comunes de la evaluación son la medición como el proceso de determinar estatus y cantidad. Tiene una base numérica y describe con mayor exactitud y en forma concreta. La medición es usada en la descripción de variables importantes a la entidad evaluada; el otro elemento es el proceso de comparación, la cual puede estar entre ¿qué es? (fin del proyecto) con ¿qué fue? (el inicio del proyecto); ¿qué es? con ¿cómo debería ser? (normas y estándares); ¿qué es? con otro proyecto similar; ¿qué ocurrió? con ¿cuál fue el intento para que ocurra? (objetivos). Comparación implica usar estándares. El juzgar es parte del proceso que asigna valores; incluye decisiones acerca de la importancia de las diferencias al hacer comparaciones. El juzgar algo está basado en la experiencia, conocimiento y habilidad para ver las relaciones objetivamente. Al juzgar algo nosotros estamos asignando valores; estamos decidiendo si el proyecto es útil y deseable para alguien. (Pág. 23-24).

Para el presente trabajose toma como definición desde el enfoque de evaluación de un programa donde la OMS (1988), citado por Ander Egg (1988), define a la evaluación como un medio sistemático de aprender empíricamente y de analizar las lecciones aprendidas para el mejoramiento de las actividades en curso y para el fomento de una planificación más satisfactoria mediante una elección rigurosa ante las distintas posibilidades de acción futura. Ello supone, enfatiza el autor, un análisis crítico de los diferentes aspectos del establecimiento y ejecución de un programa, su pertinencia, su formulación, su eficiencia y eficacia, su costo y aceptabilidad para todas las partes interesadas. Además como elementos de evaluación se recoge lo que plantea el autor, a través de la medición y comparación, adicionalmente con elementos de juicio que determinan la utilidad de caso de estudio.

4.2. TIPO DE EVALUACIÓN APLICADA

De acuerdo al criterio de Quispe (2004), la aplicación de la evaluación según la etapa del proyecto es ex-post según los propósitos es sumativa, entendiéndose que el fideicomiso

se encuentra finalizado, desde marzo de 2015, por lo tanto, interesa conocer los resultados e impacto de éste, con esto proveer a los interesados de juicios acerca del valor y mérito del proyecto, certificando la utilidad del mismo.

4.3. ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN

De acuerdo al mismo autor, citado anteriormente, se define a continuación los enfoques de la evaluación efectuada en el siguiente capítulo:

Figura 10: Tipos de enfoques de la evaluación

Tipo de evaluación	Definición de preguntas o enfoques
Evaluación por objetivos	¿Hasta qué punto los objetivos han sido alcanzados?
Evaluación del contexto	¿Cuáles es el ambiente dentro del cual opera político, social y culturalmente?
Evaluación de implementación	¿Hasta qué punto el programa fue implementado según como fue diseñado? ¿Qué problemas se dieron durante la implementación que necesitan ser atendidos para el futuro?
Evaluación de los insumos	¿Qué recursos (dinero, personal, facilidades, tecnología, etc.) están disponibles? ¿Es suficiente, en términos de número de personal, proporción entre promotores/clientes y otros descriptores a nivel de actividad y esfuerzo?
Evaluación de impacto	¿Cuáles son los impactos directos e indirectos sobre los beneficiados?
Análisis de costo-beneficio	¿Cuál es la relación entre los costos del programa y los resultados (los resultados son medidos en dólares)?
Evaluación del producto	¿Cuáles son los costos, beneficios y el mercado para los productos específicos?
Evaluación del proceso	¿Qué es lo que experimentaron los participantes? ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades en el diario operar?

Fuente: Evaluación socioeconómica de programas de desarrollo: una guía didáctica. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V., 2004. Pág. 57-58.

Elaboración: Quispe Limaylla, Aníbal.

4.4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios de evaluación a continuación descritos, son los puntos críticos para la valoración de la estrategia de financiamiento en estudio. En este caso, es preciso destacar que estos criterios están ligados los numerales 4.1, 4.2 y 4.3, donde se determina la definición, tipo y enfoque de la evaluación.

4.4.1. Nivel de cumplimiento de objetivos general y específicos del “FICA”

A continuación se presenta la formulación de indicadores estratégicos y de gestión a ser utilizados como parametros para evaluar la estrategia de financiamiento al sector agrícola de acuerdo al código CIIU A0111, rubro maíz amarillo duro, a través de un fideicomiso mercantil, caso “Fondo para la integración de cadenas agro productivas-FICA. Los criterios para medición del nivel de cumplimiento de los objetivos son los siguientes de acuerdo a la política del FICA:

Figura 11: Indicadores estratégicos y de gestión en base a los objetivos generales y específicos del FICA en 2013 y 2014

NIVEL DE OBJETIVOS	OBJETIVOS FICA	NOMBRE DEL INDICADOR	PATRÓN DE COMPORTAMIENTO	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD	JERARQUÍA	FUENTE DE INFORMACIÓN
OBJETIVOS GENERALES	Contribuir a la mejora de la balanza comercial y la soberanía alimentaria, aportando al logro hasta el 2015, el autoabastecimiento competitivo y sostenible de maíz duro, mejorando la calidad de vida y rentabilidad de los actores de la cadena.	Contribución a la mejora de la Balanza Comercial del maíz duro en Ecuador.	Indicador que muestra el porcentaje de producción del maíz duro durante la ejecución del FICA frente a la demanda total de producción, determinando así en que porcentaje contribuyó el FICA para el autoabastecimiento competitivo y sostenible de maíz duro en Ecuador en 2013 y 2014.	Producción agricultores beneficiados por el FICA (TM) / Demanda total en Ecuador (TM) *100	Porcentaje	Estratégico	Fiducia de la CFN, Unidad de análisis de operación del FICA y SINAGAP
	Fomentar articulaciones productivas y comerciales de pequeños y medianos productores maiceros con empresas anclas que, por una parte, suministren el paquete tecnológico y la asesoría técnica que garantice un cultivo exitoso. Por otra parte se comprometa con la compra futura de la cosecha al precio oficial mínimo de sustentación.	Articulación comercial y productiva del FICA.	Indicador que muestra el porcentaje de articulación comercial y productiva logrado a través de la gestión del FICA frente a la planificación efectuada para la firma de convenios.	Cantidad de convenios firmados con empresas anclas / Cantidad total de convenios planificados firmar con empresas anclas * 100	Porcentaje	Estratégico	Unidad de análisis de operación del FICA.

NIVEL DE OBJETIVOS	OBJETIVOS FICA	NOMBRE DEL INDICADOR	PATRÓN DE COMPORTAMIENTO	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD	JERARQUÍA	FUENTE DE INFORMACIÓN
OBJETIVOS GENERALES	...Continua.	Suministro de paquetes tecnológicos que garanticen un cultivo exitoso.	Indicador que muestra rendimiento promedio de los paquetes tecnológicos ofertados por parte de las empresas anclas, frente al rendimiento promedio antes de la implementación del FICA.	Variación del rendimiento promedio con el FICA (TM) / Rendimiento promedio antes del FICA (TM)	Porcentaje	Estratégico	Empresas Anclas- Unidad de análisis de operación del FICA y ESPAC.
		Asesoría técnica.	Indicador que muestra el cumplimiento de la entrega de asesoría técnica a pequeños y medianos productores maiceros por parte de las empresas anclas, efecto de articulación productiva fomentada.	Número de agricultores asesorados técnicamente / Número total de agricultores beneficiados por el FICA * 100	Porcentaje	Estratégico	Empresas Anclas- Visitas técnicas de campo.
		Compra de la cosecha a precio mínimo de sustentación oficial.	Indicador que permite medir el porcentaje de la producción comprada a precio mínimo de sustentación por parte de las empresas anclas del total de la producción de los agricultores beneficiados por el FICA en los años 2013 y 2014.	Cantidad de TM compradas a precio mínimo de sustentación / Cantidad de TM producidas por el total de los agricultores beneficiados por el FICA * 100%	Porcentaje	Estratégico	Empresas Anclas.

NIVEL DE OBJETIVOS	OBJETIVOS FICA	NOMBRE DEL INDICADOR	PATRÓN DE COMPORTAMIENTO	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD	JERARQUÍA	FUENTE DE INFORMACIÓN
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Desembolsar a uno o más agricultores calificados para recibir la operación crediticia del FICA.	Entrega de crédito.	Este indicador muestra el porcentaje de entrega de crédito a agricultores hasta 10 hectáreas del total de agricultores solicitantes, calificados para recibir la operación crediticia del FICA.	Sumatoria de número de agricultores beneficiados del crédito agrícola del FICA / Sumatoria de número de agricultores quienes solicitaron el crédito agrícola al FICA	Porcentaje	Gestión	Comité fiduciario.
		Recuperación del crédito agrícola.	Este indicador muestra el porcentaje de recuperación del crédito entregado a los agricultores por el FICA durante el 2013 y 2014.	Cantidad de agricultores que cumplieron con el pago del crédito agrícola FICA / Total de agricultores financiados por el FICA * 100	Porcentaje	Gestión	Fiducia de la CFN y Unidad de análisis de operación del FICA.
	Financiar 4.000 hectáreas en el ciclo invierno (400 familias de pequeños productores) y 2.000 hectáreas (200 familias de pequeños productores) en el ciclo de verano, anualmente.	Cantidad promedio de hectáreas financiadas de las familias beneficiadas por el FICA durante la temporada invierno 2013.	Es un indicador que muestra la cantidad de hectáreas financiadas en la temporada invierno 2013 por el FICA frente al estándar de 10 ha por cada familia.	Cantidad de hectáreas financiadas en el ciclo invierno 2013 / Cantidad de familias de pequeños productores financiados en el ciclo invierno 2013	Hectáreas	Gestión	Unidad de análisis de operación del FICA.

NIVEL DE OBJETIVOS	OBJETIVOS FICA	NOMBRE DEL INDICADOR	PATRÓN DE COMPORTAMIENTO	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD	JERARQUÍA	FUENTE DE INFORMACIÓN
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	...Continua.	Cantidad promedio de hectáreas financiadas de las familias beneficiadas por el FICA durante la temporada verano 2013.	Es un indicador que muestra la cantidad de hectáreas financiadas en la temporada verano 2013 por el FICA frente al estándar de 10 ha por cada familia.	Cantidad de hectáreas financiadas en el ciclo verano 2013 / Cantidad de familias de pequeños productores financiados en el ciclo verano 2013	Hectáreas	Gestión	Unidad de análisis de operación del FICA.
		Cantidad promedio de hectáreas financiadas de las familias beneficiadas por el FICA durante la temporada invierno 2014.	Es un indicador que muestra la cantidad de hectáreas financiadas en la temporada invierno 2014 por el FICA frente al estándar de 10 ha por cada familia.	Cantidad de hectáreas financiadas en el ciclo invierno 2014 / Cantidad de familias de pequeños productores financiados en el ciclo invierno 2014	Hectáreas	Gestión	Unidad de análisis de operación del FICA.
	Aumentar de ingresos por mejora de productividad de 3 a 6 TM: +USD 4.000/año/familia.	Aumento de ingresos por mejora de productividad agrícola de maíz duro.	EL indicador muestra la variación del ingreso por familia de la actividad agrícola en el año 2013 y 2014 frente al año 2012 antes de la implementación del FICA.	Variación del ingreso por actividad agrícola en los años 2013 frente al año 2012 / Ingreso por actividad agrícola el año 2012 * 100	Porcentaje	Gestión	Unidad de análisis de operación del FICA.

NIVEL DE OBJETIVOS	OBJETIVOS FICA	NOMBRE DEL INDICADOR	PATRÓN DE COMPORTAMIENTO	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD	JERARQUÍA	FUENTE DE INFORMACIÓN
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	...Continua.	...Continua.	...Continua.	Variación del ingreso por actividad agrícola en los años 2014 frente al año 2012 / Ingreso por actividad agrícola el año 2012 * 100	Porcentaje	Gestión	Unidad de análisis de operación del FICA.
	Obtener un historial crediticio de los agricultores productores de maíz duro.	Agricultores ecuatorianos productores de maíz duro con historial crediticio FICA.	El indicador permite medir el porcentaje de agricultores con historial crediticio del FICA, frente al total de agricultores que producen maíz duro en el Ecuador.	Cantidad de agricultores participantes en el FICA / Total de agricultores productores de maíz duro * 100%	Porcentaje	Gestión	Unidad de análisis de operación del FICA y SINAGAP.

Fuente: Políticas y Reglamento del Fideicomiso “Fondo para la Integración de Cadenas Agro productivas-FICA”, pág. 3-4.
Elaboración: Autor.

4.4.2. Determinación del contexto interno y externo de la estrategia

Para la determinación del contexto interno y externo dentro del cual se formula la estrategia de financiamiento se aplica lo descrito en el capítulo III, en base a la figura 5, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, también se aplica la figura 7, desarrollando las cinco fuerzas que impulsan la competencia en la industria.

4.4.3. Implementación de la estrategia

Para la evaluación de la implementación de la estrategia, primero se pone en contexto a la estrategia evaluada en base de la aplicación de las herramientas descritas en el capítulo III, punto 3.1.1; primero la rueda de la estrategia competitiva de acuerdo a la figura 3, segundo pruebas de consistencia para la rueda de la estrategia competitiva de acuerdo a la figura 4, tercero se establece como base el proceso de formulación de una estrategia competitiva desarrollado en la figura 6 del mismo capítulo y como cuarto, en base a la figura 8 donde se define las tres estrategias genéricas.

Segundo, se establece hasta qué punto la estrategia fue implementada según como fue el diseño y los problemas que se dieron durante el proceso con el fin de determinar los puntos a ser mejorados. Para esto, se aplica la entrevista estructurada como técnica cualitativa dirigida al Ing. Víctor Hugo Yela Burgos

quien consta como el responsable de la Unidad de Análisis de Operación del FICA en el MAGAP¹.

4.4.4. Disponibilidad de insumos

Con el fin de evaluar la disponibilidad de los insumos utilizados en la ejecución de la estrategia evaluada, los cuales son: monetarios, personal y tecnología, se toma en consideración las siguientes herramientas de análisis:

1. Para efectuar la medición para el recurso monetario se utiliza herramienta como el análisis vertical y comparativo de los estados del FICA proporcionados por la Corporación Financiera Nacional al finalizar el periodo de ejecución y presentados en el informe de rendición final del cuentas con corte a febrero de 2015 presentado el 5 de marzo de 2015.
2. En el análisis del personal se basa en primera instancia en la elaboración de un organigrama de funciones esquematizando la participación de las tres áreas que interactúan con el FICA y con esto, a través de la recopilación de la información histórica con una entrevista a cada área, permita medir la cantidad de personal para finalmente realizar un análisis comparativo con el Banco Nacional de Fomento y determinar si la disponibilidad de este recurso fue acorde y suficiente para la ejecución de la estrategia evaluada.

¹ La entrevista aplicada se presenta en el anexo 4.

Con respecto a la cantidad, se establece una comparación cuantitativa del FICA frente a BNF, refiriendo la cantidad de personal frente a la cantidad de créditos otorgados por cada institución.

3. El análisis tecnológico se analiza a través de una descripción detallada de los equipos implementados en la ejecución de la estrategia, para luego compararlo nuevamente con el BNF y medir la capacidad de repuesta frente a la demanda de cada caso.

4.4.5. Evaluación de impacto

4.4.5.1. Participación del mercado objetivo

La determinación de la participación del mercado objetivo del fideicomiso se define estadísticamente tomando en cuenta el siguiente cálculo:

Figura 12: Fórmula de cálculo para medir la participación del mercado objetivo

$$\text{Participación} = \frac{\text{Cantidad de agricultores beneficiados}}{\text{Cantidad de agricultores existentes}} * 100\%$$

Fuente: SINAGAP, Sistema del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Elaboración: Autor.

La cantidad de agricultores beneficiados se considera a los agricultores a los cuales mediante la Junta del fideicomiso FICA se aprobó otorgar el

crédito para el cultivo de maíz amarillo duro durante las temporadas de invierno y verano 2013 y 2014.

El cálculo de la cantidad de agricultores existentes se determina mediante una investigación cuantitativa de la cantidad total de agricultores productores de maíz amarillo duro en el Ecuador en el año 2013 y 2014 en fuentes de información como: el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-FAO y el Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del MAGAP, que de acuerdo a la política del fideicomiso define el mercado objetivo a los agricultores pequeños, con un mínimo de 1 hectarea y un máximo de 10 hectáreas, ubicados en las en las provincias de Guayas, Manabí, Los Ríos, Esmeraldas, Santa Elena, Loja y Orellana.

4.4.5.2. Superficie y producción

Se determina la superficie, en cantidad de hectáreas, atendida por el fideicomiso en base al análisis de la información de las operaciones de crédito aprobadas por la Junta del Fideicomiso, considerando la clasificación por provincia y cantón intervenido.

Se compara entre lo planificado y lo ejecutando durante los años 2013 y 2014; además, el total de la superficie apta para el cultivo frente a la

superficie atendida a nivel provincial y cantonal determinada de acuerdo a la política del fideicomiso.

4.4.6. Determinación de relación beneficio/costo de la estrategia de financiamiento

El análisis de beneficio/costo es una herramienta financiera que mide la relación entre los beneficios y costos asociados a un proyecto con el fin de evaluar su rentabilidad, se basa en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación de los stakeholders. Para el caso de estudio se pretende evaluar bajo esta lógica y determinar si los beneficios obtenidos con el FICA superan el costo, de ser así se comprueba si los resultados obtenidos son o no exitosos.

Se plantea las siguientes relaciones costo beneficio (R B/C) a ser evaluados de acuerdo al caso de estudio:

Figura 13: Fórmulas de cálculo para relación costo beneficio de fideicomiso FICA

R B/C	FÓRMULA
Precio	$\frac{\text{Precio USD/qq}}{\text{Costo de producción USD/qq}}$
Producción Nacional	$\frac{\text{Ingreso por venta USD}}{\text{Inversión estatal USD}}$
Ingreso familiar	$\frac{\text{Ingreso por venta USD}}{\text{Inversión familiar USD}}$

Fuente: Informes de la Unidad de Análisis de Operaciones del FICA, 2014.
Elaboración: Autor.

4.4.7. Evaluación del producto

Se evalúa al producto considerando como tal, las operaciones de crédito otorgadas a los agricultores mediante la aprobación Junta del Fideicomiso, basándose en análisis previo presentado en el capítulo III, puntos 3.2.2.3 y 3.2.2.4 donde se comparó el financiamiento agrícola a través de proveedores de insumos agrícolas, la banca privada y entidades del sector público, considerando a empresas privadas como: Agripac, Ecuaquímica, y Solagro, la banca privada al Banco Nacional de Fomento y a la Corporación Financiera Nacional como entidad del sector público.

A continuación se establece las siguientes condiciones para la evaluación del producto, las mismas que se comparan con el análisis previo antes mencionado a fin de establecer que entidad brinda las mejores condiciones de financiamiento agrícola para el beneficiario:

- ✓ Mercado objetivo (perfil del beneficiario)
- ✓ Canal de venta del servicio financiero
- ✓ Zonas de cobertura
- ✓ Lista de requisitos para el crédito (aplica para el deudor y garante)
- ✓ Tasa de interés anual
- ✓ Plazo (en días)
- ✓ Monto máximo (en dólares)
- ✓ Garantías
- ✓ Parámetros para aceptar o no el financiamiento

- ✓ Mecanismo de incentivo para el pago del crédito
- ✓ Aplicación de seguro agrícola
- ✓ Asistencia técnica

4.4.8. Evaluación del modelo de gestión

Para la evaluación del modelo de gestión se determina a continuación los siguientes criterios de evaluación de acuerdo a la Secretaría Técnica del OIDP Ajustament de Barcelona (2006):

Coordinación del proceso

Consenso: Determinar aceptación política, social y técnica.

Iniciativa y liderazgo: Determinar actores promotores, y responsables políticos.

Integración al sistema: Relación con otros procesos, uso de órganos y estructuras existentes.

Planificación y recursos: Identificar la planificación del proceso y si presenta: Objetivos del proceso, fases, cronograma, tareas previstas por fase, elementos de difusión y recursos necesarios por actividad.

Participantes

Cantidad:

Determinar porcentaje de participantes en relación a la población de referencia. (Número de participantes/Población referencia*100).

Determinar porcentaje de actores organizados en relación a la población de referencia. (Número de actores organizados/Población referencia*100).

Consecuencia del proceso

Resultados sustantivos: Identificar la existencia de resultados en base a los objetivos.

Devolución de resultados: Identificar si el proceso prevé una devolución y su medio de verificación.

5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. CASO PRÁCTICO: ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DEL FIDEICOMISO “FONDO PARA LA INTEGRACIÓN DE CADENAS AGRO PRODUCTIVAS (FICA)”

En el presente capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados de la evaluación de la estrategia de financiamiento al sector agrícola de acuerdo al código CIIU A0111, rubro maíz amarillo duro, a través de un fideicomiso mercantil, caso “Fondo para la integración de cadenas agro productivas-FICA”, basada en la metodología de investigación planteada en el capítulo anterior.

Es pertinente definir el concepto de Fideicomiso, ya que la evaluación que se realiza en el presente trabajo, se establece sobre la estrategia de financiamiento a través de un fideicomiso, el mismo que de acuerdo al contrato otorgado por el MAGAP a la CFN, mediante escritura pública, tiene la naturaleza jurídica de fideicomiso mercantil, término que se define a continuación.

El artículo 109 de la Ley de Mercado de Valores define al fideicomiso mercantil de la siguiente manera:

Por el contrato de fideicomiso mercantil una o más personas llamadas constituyentes o fideicomitentes transfieren, de manera temporal e irrevocable, la propiedad de bienes muebles o inmuebles corporales o incorporeales, que existen o se espera que existan, a un patrimonio autónomo, dotado de personalidad jurídica para que la sociedad administradora de fondos y fideicomisos, que es su fiduciaria y en tal calidad su representante legal, cumpla con las finalidades específicas instituidas en el contrato de constitución, bien en favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario.

El patrimonio autónomo, esto es el conjunto de derechos y obligaciones afectados a una finalidad y que se constituye como efecto jurídico del contrato, también se denomina fideicomiso mercantil; así, cada fideicomiso mercantil tendrá una denominación peculiar señalada por el constituyente en el contrato a efectos de distinguirlo de otros que mantenga el fiduciario con ocasión de su actividad.

Cada patrimonio autónomo (fideicomiso mercantil), está dotado de personalidad jurídica, siendo el fiduciario su representante legal, quien ejercerá tales funciones de conformidad con las instrucciones señaladas por el constituyente en el correspondiente contrato.

El patrimonio autónomo (fideicomiso mercantil), no es, ni podrá ser considerado como una sociedad civil o mercantil, sino únicamente como una ficción jurídica capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones a través del fiduciario, en atención a las instrucciones señaladas en el contrato. (Pág. 55)

De acuerdo a lo expuesto, se entiende que el fideicomiso mercantil es la suscripción de un contrato comercial, en este caso entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca como Constituyente y la Corporación Financiera Nacional como Fiduciaria, cuya finalidad es la de obtener la administración de un bien es decir fondos públicos, por parte del fiduciario para cumplir la finalidad propuesta por el Constituyente en este caso el MAGAP, que mediante las políticas del FICA se establece como beneficiarios a micro, pequeños y medianos productores agropecuarios brindándoles acceso económico, para la provision adecuada y oportuna de insumos agrícolas.

5.1.1. Antecedentes

En cumplimiento con el Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Industrias y Productividad-MIPRO, y el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca-MAGAP, para la ejecución del Plan de Mejora Competitiva de la cadena Agroindustrial de “maíz-soya-balanceado-productores de proteína animal”; suscrito el 8 de noviembre de 2011, el cual tiene por objeto conseguir el autoabastecimiento competitivo y sostenible de maíz duro y soya para la elaboración de alimentos balanceados; producción de alimentos de proteína animal, a precios asequibles al consumidor final, mejorando la calidad de vida y la rentabilidad de los actores de la cadena, agrupación y consumo mediante el fortalecimiento de las actividades productivas, asociativas, comercialización, infraestructura y financiamiento; el MAGAP se obliga expresamente a diseñar e implementar un Programa de Fomento de la Producción Maicera, que integre las iniciativas actuales de la cadena, que involucren: provisión de semillas, investigación y transferencia de tecnología, en base a experiencias exitosas.

En base a lo expuesto y por la alta demanda insatisfecha del sector rural en cuanto al apoyo al pequeño productor quienes afrontan problemas como falta de promoción de paquetes tecnológicos adecuados, difícil acceso a líneas de crédito formal, limitado acceso a mercados directos, escaso asesoramiento técnico y bajo nivel de asociatividad, el MAGAP creó el

Fideicomiso mercantil “Fondo para la integración de cadenas agro productivas-FICA”, con el afán de distribuir un servicio financiero, para satisfacer las necesidades de aquellos grupos de agricultores ecuatorianos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente la producción agrícola..

El proceso administrativo de se dio mediante oficio número MINFIN-CGJ-2011-0204 de fecha 21 de octubre de 2011, donde el Ministerio de Finanzas autorizó la constitución del mismo; mediante oficio número MCPEC-2011-2392 de fecha 07 de noviembre del 2011 el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad autorizó al MAGAP la transferencia de recursos para la constitución del FICA; mediante resolución número 458 de fecha 15 de noviembre de 2011, la máxima autoridad el MAGAP resolvió adjudicar el proceso número RE-MAGAP-12-2011) a favor de la Corporación Financiera Nacional-CFN para la “Contratación de un Agente Fiduciario para la prestación del servicio de administración fiduciaria con el objetivo de la creación y administración del fideicomiso denominado FICA”. Y mediante escritura pública de 23 de noviembre de 2011, otorgada ante la Notaria Segunda del Cantón Quito, Dra. Paola Delgado Loor, se constituyó el FICA.

El lineamiento general del Fideicomiso se enmarca en la política de diseño e implementación de programas de apoyo integral a micro, pequeñas y medianas unidades productivas, incluyendo al acceso a las operaciones

económicas, que potencien sus capacidades productivas, y se orienten a la producción agropecuaria, de alimentos sanos y culturalmente apropiados para el consumo interno, como parte de la política de impulsar las condiciones productivas necesarias para el logro de la soberanía alimentaria, con el fin de cumplir con el objetivo número 11 del Plan Nacional del Buen Vivir, que es establecer un sistema económico social, solidario y sostenible; y su propósito se encuentra en armonía con los artículos 310 y 311 de la Constitución de la República.

De acuerdo a la políticas generales del fideicomiso establecidas por la junta del mismo, tiene como objeto principal, recibir el aporte de dinero por parte del constituyente y los constituyentes adherentes y destinarlos para desembolsarlos a favor de uno o más productores calificados para recibir la operación, que deberá estar destinada a la compra de insumos, semillas, fertilizantes, agroquímicos, asesoría técnica u otros bienes o servicios necesarios para realizar o mejorar la actividad agro productiva de los propios productores.

En el presente análisis se hablará específicamente del financiamiento al sector agrícola, rubro maíz amarillo duro producido en la Región Costa y parcialmente en Regiones Sierra y Amazonia, en las provincias: El Oro, Esmeraldas, Francisco de Orellana, Guayas, Loja, Los Ríos, Manabí, Santa Elena y Santo Domingo de los Tsáchilas; zonas donde se destinó los

créditos otorgados a través del FICA en el periodo de diciembre 2012 a febrero de 2014.

5.1.2. Objetivos del fideicomiso FICA

5.1.2.1. Objetivos generales

- ✓ Contribuir a la mejora de la balanza comercial y la soberanía alimentaria, aportando al logro hasta el 2015, el autoabastecimiento competitivo y sostenible de maíz duro, mejorando la calidad de vida y rentabilidad de los actores de la cadena.

- ✓ Fomentar articulaciones productivas y comerciales de pequeños y medianos productores maiceros con empresas anclas que, por una parte, suministren el paquete tecnológico y la asesoría técnica que garantice un cultivo exitoso y por otra parte se comprometa con la compra futura de la cosecha al precio oficial mínimo de sustentación.

5.1.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Desembolsar a uno o más agricultores calificados para recibir la operación crediticia del FICA.
- ✓ Financiar 4.000 hectáreas en el ciclo invierno (400 familias de pequeños productores) y 2.000 hectáreas (200 familias de pequeños productores) en el ciclo de verano, anualmente.

Generar los siguientes beneficios económicos y sociales para los pequeños productores (ejemplo de una UPA de 8 hectáreas):

- ✓ Aumentarlos ingresos por mejora de productividad de 3 a 6 TM: +USD 4.000/año/familia.
- ✓ Obtener un historial crediticio de los agricultores productores de maíz.

5.1.3. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación del caso

En base al planteamiento metodológico en el capítulo IV se presenta a continuación los resultados de la evaluación del caso Fondo de Integración de Cadenas Agro productivas FICA, fundamentados en tres principios: la retroalimentación o mejora de futuros proyectos homólogos al FICA, el aprovechamiento de las experiencias del pasado para actividades futuras y

la rendición de cuentas hacia los financiadores, la opinión pública y todos aquellos implicados en los procesos realizado por el MAGAP:

5.1.3.1. Nivel de cumplimiento de los objetivos generales y específicos del “FICA”

De acuerdo a la figura 11, la cual plantea los indicadores estratégicos y de gestión en base a los objetivos generales y específicos del FICA en 2013 y 2014 y luego de la medición sustentada en la información proporcionada por cada área competente a continuación se detalló los resultados de cada indicador:

Figura 14: Resultados de los indicadores estratégicos y de gestión en base a los objetivos generales y específicos del FICA en 2013 y 2014

NIVEL DE OBJETIVOS	OBJETIVOS FICA	NOMBRE DEL INDICADOR	PATRÓN DE COMPORTAMIENTO	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
OBJETIVOS GENERALES	Contribuir a la mejora de la balanza comercial y la soberanía alimentaria, aportando al logro hasta el 2015, el autoabastecimiento competitivo y sostenible de maíz duro, mejorando la calidad de vida y rentabilidad de los actores de la cadena.	Contribución a la mejora de la Balanza Comercial del maíz duro en Ecuador.	Indicador que muestra el porcentaje de producción del maíz duro durante la ejecución del FICA frente a la demanda total de producción, determinando así en que porcentaje contribuyó el FICA para el autoabastecimiento competitivo y sostenible de maíz duro en Ecuador en 2013 y 2014.	3%	El FICA contribuyó en un 3% en el autoabastecimiento competitivo y sostenible de maíz duro en Ecuador en 2013 y 2014. La producción del maíz duro durante la ejecución del FICA fue de 79.402 TM, mientras que la demanda total de producción en el mismo periodo fue de 2'310.000 TM.
	Fomentar articulaciones productivas y comerciales de pequeños y medianos productores maiceros con empresas anclas que, por una parte, suministren el paquete tecnológico y la asesoría técnica que garantice un cultivo exitoso. Por otra parte se comprometa con la compra futura de la cosecha al precio oficial mínimo de sustentación.	Articulación comercial y productiva del FICA.	Indicador que muestra el porcentaje de articulación comercial y productiva logrado a través de la gestión del FICA frente a la planificación efectuada para la firma de convenios.	80%	El objetivo de fomentar articulaciones productivas y comerciales de pequeños y medianos productores maiceros con empresas anclas se cumplió en un 80%. Los convenios firmados con empresas anclas fueron cuatro, específicamente con las empresas AGRIPAC, INTEROC, ECUAQUIMICA y PRONACA. La planificación de esta articulación comercial fue firmar cinco convenios incluyendo a la empresa FARMAGRO.

NIVEL DE OBJETIVOS	OBJETIVOS FICA	NOMBRE DEL INDICADOR	PATRÓN DE COMPORTAMIENTO	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
OBJETIVOS GENERALES	...Continua.	Suministro de paquetes tecnológicos que garanticen un cultivo exitoso.	Indicador que muestra rendimiento promedio de los paquetes tecnológicos ofertados por parte de las empresas anclas, frente al rendimiento promedio antes de la implementación del FICA.	6%	La empresas anclas suministraron paquetes tecnológicos con un resultado en rendimiento positivo mejorando en un 6%, con esto se demuestra que en promedio los productores obtuvieron un cultivo exitoso. El rendimiento promedio de los paquetes tecnológicos ofertados por parte de las empresas anclas fue de 3,64 TM, mientras que el rendimiento promedio antes de la implementación del FICA era de 3,42 TM a nivel nacional en los años 2011 y 2012.
		Asesoría técnica.	Indicador que muestra el cumplimiento de la entrega de asesoría técnica a pequeños y medianos productores maiceros por parte de las empresas anclas, efecto de articulación productiva fomentada.	86%	La entrega de asesoría técnica a pequeños y medianos productores maiceros por parte de las empresas anclas se cumplió en un 86%, efecto de articulación productiva fomentada por la Unidad de Operaciones y miembros de la Junta del FICA. La cantidad total de agricultores beneficiados fue de 5.799 y 5.000 de ellos recibieron instrucciones de manejo de cultivo, aplicación de los insumos agroquímicos y visitas técnicas en campo por parte de las empresas anclas.

NIVEL DE OBJETIVOS	OBJETIVOS FICA	NOMBRE DEL INDICADOR	PATRÓN DE COMPORTAMIENTO	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
OBJETIVOS GENERALES	...Continúa.	Compra de la cosecha a precio mínimo de sustentación oficial.	Indicador que permite medir el porcentaje de la producción comprada a precio mínimo de sustentación por parte de las empresas anclas del total de la producción de los agricultores beneficiados por el FICA en los años 2013 y 2014.	12%	De un total de 79.402 TM producidas por los agricultores financiados por el FICA en los años 2013 y 2014 temporadas invierno y verano, las empresas anclas, es decir ECUAQUIMICA Y PRONACA que en conjunto representan el 76% de las operaciones, compraron el 12% de la cosecha. El precio mínimo de sustentación oficial para el año 2013 se fijó en USD 14,80 y en el año 2014 en USD 15,90 considerando porcentaje de humedad e impureza del grano. La empresa ECUAQUIMICA compró 9.275, 18 TM, PRONACA 480 TM. La empresa INTEROC no reportó compra de cosecha y AGRIPAC no cuenta con la información.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Desembolsar a uno o más agricultores calificados para recibir la operación crediticia del FICA.	Entrega de crédito.	Este indicador muestra el porcentaje de entrega de crédito a agricultores hasta 10 hectáreas del total de agricultores solicitantes, calificados para recibir la operación crediticia del FICA.	63%	Se otorgó crédito al 63% de total de agricultores solicitantes y calificados para recibir la operación crediticia del FICA. Se aprobó 5.799 créditos de un total de 9.255 solicitudes presentadas ante el Comité fiduciario.

NIVEL DE OBJETIVOS	OBJETIVOS FICA	NOMBRE DEL INDICADOR	PATRÓN DE COMPORTAMIENTO	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	...Continua.	Recuperación del crédito agrícola.	Este indicador muestra el porcentaje de recuperación del crédito entregado a los agricultores por el FICA durante el 2013 y 2014.	56%	Se recuperó el 56% del total de crédito otorgados por el FICA durante los años 2013 y 2014. Se reportó el cumplimiento del pago de la obligación de 3.230 agricultores de un total de 5.799.
	Financiar 4.000 hectáreas en el ciclo invierno (400 familias de pequeños productores) y 2.000 hectáreas (200 familias de pequeños productores) en el ciclo de verano, anualmente.	Cantidad promedio de hectáreas financiadas de las familias beneficiadas por el FICA durante la temporada invierno 2013.	Es un indicador que muestra la cantidad de hectáreas financiadas en la temporada invierno 2013 por el FICA frente al estándar de 10 ha por cada familia.	3,20	En la temporada invierno 2013 se muestra un resultado de 3,20 hectáreas financiadas en promedio, por agricultor o familia. Se financió 4.107 hectáreas y 1.282 agricultores en total. El objetivo planteado fue financiar 4.000 hectáreas de 400 agricultores, es decir 10 hectáreas por agricultor. Los resultados indican el cumplimiento con la cantidad de hectáreas planificadas y con la cantidad de beneficiarios; sin embargo, no se cumple con la cantidad promedio.
		Cantidad promedio de hectáreas financiadas de las familias beneficiadas por el FICA durante la temporada verano 2013.	Es un indicador que muestra la cantidad de hectáreas financiadas en la temporada verano 2013 por el FICA frente al estándar de 10 ha por cada familia.	3,23	En la temporada verano 2013 se muestra un resultado de 3,23 hectáreas financiadas en promedio, por agricultor o familia. Se financió 1.034 hectáreas y 320 agricultores en total. El objetivo planteado fue financiar 2.000 hectáreas de 200 agricultores, es decir 10 hectáreas por agricultor. Los resultados indican el cumplimiento con la cantidad de agricultores o familias planificadas pero no se cumplió con la cantidad de hectáreas ni con la cantidad promedio.

NIVEL DE OBJETIVOS	OBJETIVOS FICA	NOMBRE DEL INDICADOR	PATRÓN DE COMPORTAMIENTO	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	...Continua.	Cantidad promedio de hectáreas financiadas de las familias beneficiadas por el FICA durante la temporada invierno 2014.	Es un indicador que muestra la cantidad de hectáreas financiadas en la temporada invierno 2014 por el FICA frente al estándar de 10 ha por cada familia.	3,61	En la temporada invierno 2014 se muestra un resultado de 3,61 hectáreas financiadas en promedio, por agricultor o familia. Se financió 15.162 hectáreas y 4.197 agricultores en total. El objetivo planteado fue financiar 4.000 hectáreas de 400 agricultores, es decir 10 hectáreas por agricultor. Los resultados indican el cumplimiento con la cantidad de hectáreas planificadas y con la cantidad de beneficiarios; sin embargo, no se cumple con la cantidad promedio.
	Aumentar de ingresos por mejora de productividad de 3 a 6 TM: +USD 4.000/año/familia.	Aumento de ingresos por mejora de productividad agrícola de maíz duro.	EL indicador muestra la variación del ingreso por familia de la actividad agrícola en el año 2013 y 2014 frente al año 2012 antes de la implementación del FICA.	-51%	La variación del ingreso del agricultor luego de la intervención del FICA fue negativo, el resultado muestra un decremento del 51% y 38% para los años 2013 y 2014 respectivamente, la frente al año 2012. Este año se toma como base ya que es la realizada comercial anterior a la implementación del FICA. Además, cabe mencionar que de acuerdo a los 3 resultados anteriores, el incremento en los ingresos no se debe precisamente a la mejora de productividad de 3 a 6 TM, ya que la mejora en promedio fue apenas de 3,35 TM por hectárea.
				-38%	

NIVEL DE OBJETIVOS	OBJETIVOS FICA	NOMBRE DEL INDICADOR	PATRÓN DE COMPORTAMIENTO	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Obtener un historial crediticio de los agricultores productores de maíz duro.	Agricultores ecuatorianos productores de maíz duro con historial crediticio FICA.	El indicador permite medir el porcentaje de agricultores con historial crediticio del FICA, frente al total de agricultores que producen maíz duro en el Ecuador.	20%	Luego de la implementación del FICA, se logró obtener un historial crediticio del 20% del total de agricultores productores de maíz duro en el Ecuador. El SINAGAP reporta 5.799 beneficiarios del FICA y una existencia de 29.606 productores de maíz duro en el Ecuador.

Fuente: Políticas y Reglamento del Fideicomiso “Fondo para la Integración de Cadenas Agro productivas-FICA”, pág. 3.
Elaboración: Autor.

La figura 14 presenta los resultados e interpretación de los indicadores estratégicos y de gestión planteados en base a los objetivos generales y específicos del FICA en 2013 y 2014. Los dos objetivos generales fueron cumplidos exitosamente. Sin embargo, para el primer objetivo se limitó su cumplimiento ya que el FICA no continuó su ejecución hasta el año 2015 como estuvo planificado pero se registró un aporte positivo al mismo; para el segundo objetivo desagregado en cuatro indicadores se evidenció un cumplimiento positivo y mayoritariamente en el 80% y 86% en la articulación comercial y productiva del FICA y asesoría técnica respetivamente; los indicadores de suministro de paquetes tecnológicos que garanticen un cultivo exitoso y compra de la cosecha a precio mínimo de sustentación oficial presentaron un bajo porcentaje de cumplimiento de apenas un 6% y 12% respectivamente.

Los cuatro objetivos específicos no muestran resultados tan alentadores en comparación con los objetivos generales. Para el primero objetivo se desagregó en dos indicadores, entrega y recuperación del crédito agrícola, los cuales alcanzan el 63% y 56% en cada caso y son niveles que muestran ser relativamente bajos sin embargo son resultados positivos.

El segundo objetivo se separa por cada temporada en las cuales el FICA entregó el crédito, es decir invierno 2013, verano 2013 e invierno 2014; en el caso de las temporadas de invierno se cumplió con la cantidad de hectáreas planificadas y con la cantidad de beneficiarios pero no con la cantidad promedio fijada en 10 ha por cada agricultor sino que se mantuvo en un promedio de 3,41 ha durante las dos temporadas. En el caso de la temporada de verano los resultados indican el cumplimiento con la cantidad de agricultores o familias planificadas pero no se cumplió con la cantidad de hectáreas ni con la cantidad promedio.

El tercer objetivo se diferenció por cada año en que se ejecutó el FICA, es decir años 2013 y 2014 y se comparó frente al año 2012, antes de la implementación del FICA. El resultado en los dos años fue negativo -51% y -44% respectivamente frente al año base, sin embargo este dato requiere mayor profundidad de análisis ya que no se contó con información in-situ, sino con un cálculo

ponderado y basado en rendimientos promedio por hectárea según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua-ESPAC 2014. A continuación se presenta el cálculo realizado para el tercer objetivo específico:

Tabla 15: Cálculo del indicador “Aumento de ingresos por mejora de productividad agrícola de maíz duro”

CONCEPTO/AÑOS	ANTES DE FICA 2012	FICA	
		2013	2014
PRECIO MINIMO DE SUSTENTACIÓN (usd/qq)	\$ 14,80	\$ 14,80	\$ 15,90
RENTABILIDAD FRENTE AL COSTO (%)	30%	14%	15%
RENDIMIENTO NACIONAL PROM. POR HA (qq)	81	73	76
INGRESOS (usd/Ha)	\$ 1.198,21	\$ 1.087,50	\$ 1.210,31
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN (usd/qq)	\$ 11,35	\$ 12,99	\$ 13,84
COSTOS TOTAL (usd/Ha)	\$ 918,90	\$ 954,51	\$ 1.053,50
UTILIDAD NETA (usd/Ha)	\$ 279,31	\$ 133,00	\$ 156,81
VARIACIÓN DEL INGRESO DEL AGRICULTOR		-52%	-44%

Fuente: Unidad de análisis de operación del FICA y capítulo II puntos 2,4.2 y 2.4.3 del presente trabajo.

Elaboración: Autor.

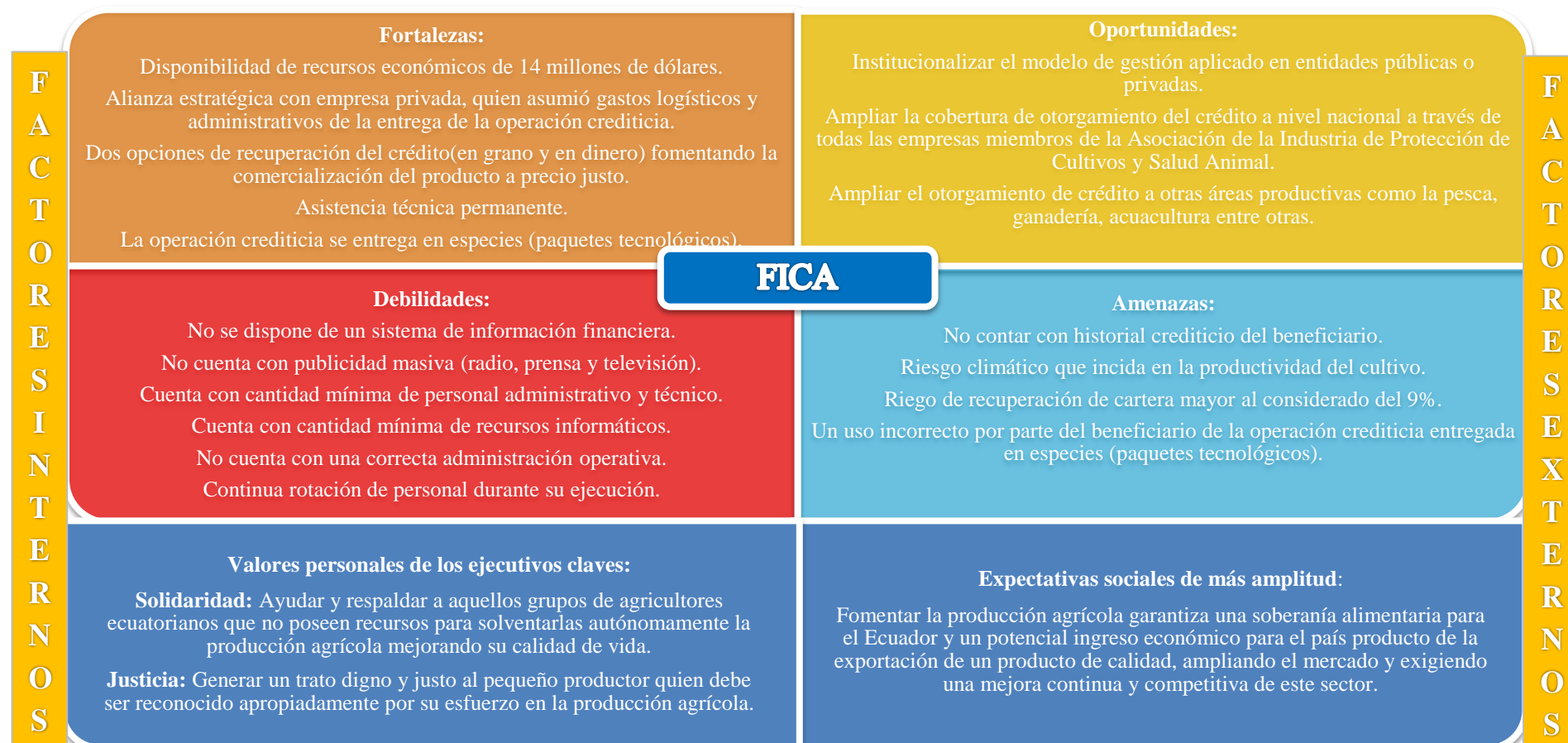
Finalmente el cuarto objetivo de la tabla 15 muestra un resultado positivo del 20% y representativo en relación al total de agricultores productores de maíz duro en el Ecuador.

5.1.3.2. Determinación del contexto interno y externo de la estrategia

De acuerdo al punto 4.4.2 para la determinación del contexto interno y externo se aplica dos herramientas, el F.O.D.A. y las cinco fuerzas de Porter que impulsan la competencia en la industria. A continuación se presenta los resultados y el análisis del caso en estudio:

Herramienta F.O.D.A.

Figura 15: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del FICA



Elaborado: Autor.

La figura 15 establece los puntos fuertes y débiles del FICA, como sus recursos económicos, humanos, situación técnica y tecnológica. Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos del MAGAP quienes se encargaron de implementar la estrategia escogida. EL conjunto de estos puntos descritos determinan los límites internos de la estrategia de financiamiento a través de un fideicomiso.

Por otra parte, los límites externos dependen del sector industrial y del entorno en general, las oportunidades y amenazas de la industria definen el entorno competitivo con sus correspondientes premios y riesgos potenciales. Las expectativas sociales reflejan el impacto del FICA en cuestiones como políticas gubernamentales y los problemas sociales en el sector agrícola.

Herramienta “Las Cinco Fuerzas de Porter”

Figura 16: Las Cinco Fuerzas de Porter aplicado en caso FICA



Elaboración: Autor.

La figura 16 señala las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter, donde se relaciona al fideicomiso “FICA” con su entorno de proveedores, clientes, competencia y productos sustitutos; esto con el fin de comprenderlo y proponer una estrategia mejorada que le permita competir, defenderse y encontrar una participación importante en la industria agrícola considerando todos los factores de influencia para la estrategia de financiamiento a este sector productivo.

5.1.3.3. Implementación de la estrategia

Implementar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas. A continuación se presenta los resultados de la aplicación de las herramientas descritas en el capítulo IV, punto 4.4.3 para el análisis de la implementación de la estrategia del caso FICA:

Rueda de la estrategia competitiva

Figura 17: Rueda de la estrategia competitiva del FICA

Políticas operativas básicas



Metas del FICA

Contribuir a la mejora de la balanza comercial y la soberanía alimentaria, aportando al logro hasta el 2015, el autoabastecimiento competitivo y sostenible de maíz duro, mejorando la calidad de vida y rentabilidad de los actores de la cadena.

Fomentar articulaciones productivas y comerciales de pequeños y medianos productores maiceros con empresas anclas que, por una parte, suministren el paquete tecnológico y la asesoría técnica que garantice un cultivo exitoso y por otra parte se comprometa con la compra futura de la cosecha al precio oficial mínimo de sustentación.

Elaborado: Autor.

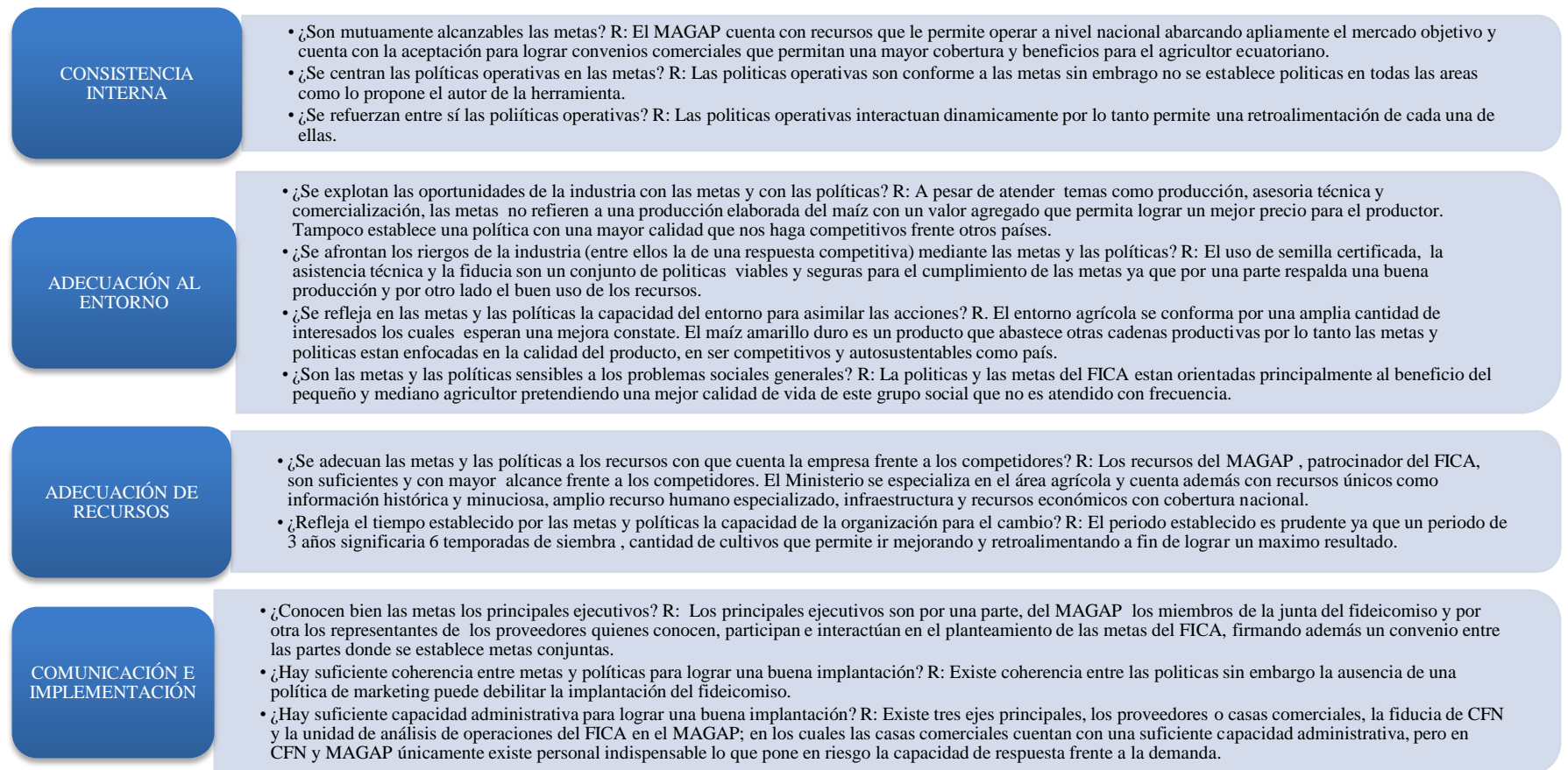
Porter propone la rueda de la estrategia competitiva y explica que en el centro de la rueda están las metas, los radios de la rueda son las políticas operativas básicas por medio de las cuales trata de cumplir las metas. La figura 17 aplica la herramienta en el FICA donde se determina que este, al ser un servicio, no cuenta con ciertas políticas como: marketing, compras, investigación y desarrollo.

El autor de la herramienta señala que las políticas deben realizarse a partir de las actividades organizativas, lo mismo que servirá para orientar el comportamiento global del FICA y que a semejanza de la rueda, los radios (políticas) radiarán del centro (metas) y lo reflejarán, es decir deben conectarse entre sí pues de lo contrario la rueda no girará.

En el caso del FICA al no contar con ciertas políticas podemos concluir que la rueda no gira y que no existe una conexión viable para el cumplimiento de las metas del FICA.

Pruebas de consistencia para la rueda de la estrategia competitiva

Figura 18: Pruebas de consistencia para la rueda de la estrategia competitiva del FICA



Elaboración: Autor.

Para ser óptimos con las metas, se aplicó pruebas de consistencia para la estrategia de financiamiento a través del fideicomiso “FICA”, donde se establece cuatro ejes principales. Se analizó primero la consistencia interna la cual mostró ser consistente en cuanto a las metas y políticas planteadas por el fideicomiso.

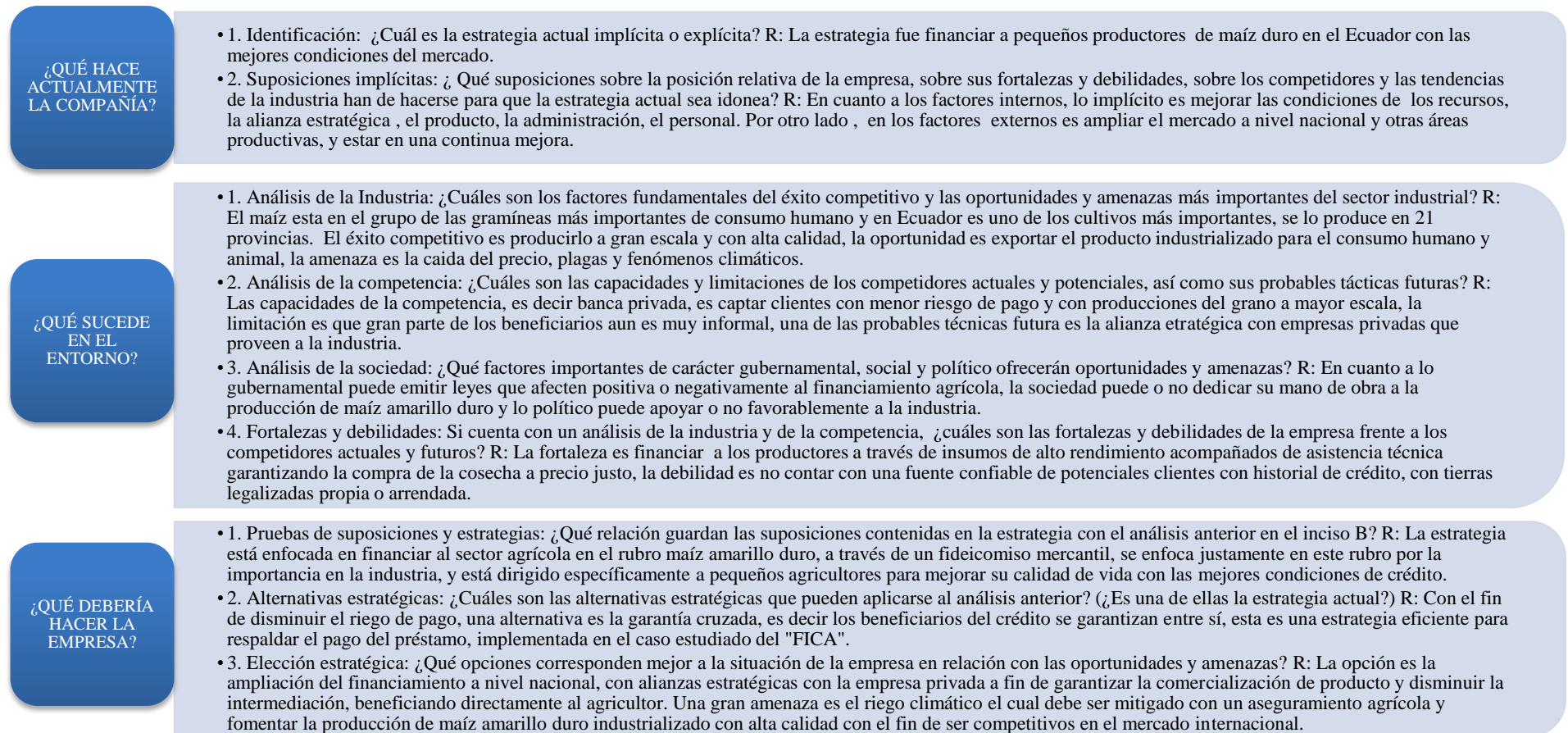
Segundo, la adecuación al entorno se determinó que las metas no refieren a una producción elaborada del maíz con un valor agregado que permita lograr un mejor precio para el productor; tampoco establece una política con una mayor calidad que nos haga competitivos frente otros países.

Tercero, la adecuación de recursos se determinó que el MAGAP, patrocinador del FICA, tiene recursos son suficientes y con mayor alcance frente a los competidores. Además el periodo establecido es prudente ya que un periodo de 3 años significaría 6 temporadas de siembra, cantidad de cultivos que permite ir mejorando y retroalimentando a fin de lo gran un máximo resultado.

Y finalmente la comunicación e implementación, se determinó que los principales ejecutivos son por una parte, del MAGAP y los proveedores conocen las metas y políticas las conjuntas donde además entre ellos hay una suficiente capacidad administrativa capaz de dar respuesta frente a la demanda.

Proceso de formulación de una estrategia competitiva

Figura 19: Proceso de formulación de una estrategia competitiva del FICA



Elaboración: Autor.

El fideicomiso estudiado, según el antecedente del presente trabajo, fue cerrado de acuerdo a las disposiciones transitorias del Código Orgánico Monetario y Financiero, Libro I, Registro Oficial Suplemento 332 de 12 de septiembre de 2014. Sin embargo, en la figura 20 se realiza el proceso de formulación de una estrategia competitiva con el fin de evidenciar que el objetivo general de la estrategia del fideicomiso se encontraba en una posición en el sector industrial en el que podía defenderse o influir y sacar el mejor provecho.

En la figura 19 se evalúa tres parámetros, el primero es ¿qué hace actualmente la compañía? y se puede concluir que el fideicomiso buscaba financiar a pequeños productores de maíz duro en el Ecuador con las mejores condiciones del mercado y con una mejora continua del proceso para un mayor beneficio para el agricultor.

El segundo parámetro es ¿qué sucede en el entorno?, se evidencia que el éxito competitivo frente otros países, en la industria de maíz amarillo duro, es producirlo a gran escala y con alta calidad sin embargo existe las amenazas de una caída del precio, plagas y fenómenos climáticos. Por otro lado, la competencia interna del fideicomiso, es decir la banca privada, es quien puede captar clientes con menor riesgo de pago y con producciones del grano a

mayor escala, por tales razones una de las técnicas futura era la alianza estratégica con empresas privadas tanto financieras como proveedores del sector agrícola.

En cuanto factores sociales como lo gubernamental, existía la probabilidad constante de emisión de leyes que afecten positiva o negativamente al financiamiento agrícola la cual así se dio; la sociedad puede o no dedicar su mano de obra a la producción de maíz amarillo duro y lo político puede apoyar o no favorablemente a la industria.

Frente a lo expuesto, la fortaleza del Fideicomiso era financiar a los productores a través de insumos de alto rendimiento acompañados de asistencia técnica garantizando la compra de la cosecha a precio justo, cubriendo así las necesidades del entorno, incentivando la producción a escala, de una calidad competitiva frente otros países; una de las fuertes debilidades fue es no contar con una fuente confiable de potenciales clientes con historial de crédito, con tierras legalizadas propia o arrendada que garanticen el retorno del dinero prestado de una forma segura.

Y el tercer parámetro es ¿qué debería hacer la empresa? o en este caso que hizo el fideicomiso “FICA”; la estrategia de financiamiento se enfoca en el sector agrícola en el rubro maíz

amarillo duro por la importancia en la industria y está dirigido específicamente a pequeños agricultores para mejorar su calidad de vida con las mejores condiciones de crédito. A esto, se realizaba mejoras con el fin de disminuir el riesgo del no pago, una alternativa fue la garantía cruzada, es decir los beneficiarios del crédito se garantizaban entre sí; por otro lado, existía una gran amenaza de riesgo climático el cual debe ser mitigado con un aseguramiento agrícola contratado a través de la Aseguradora Sucre.

A través de alianzas estratégicas con empresas privadas, se garantizó la comercialización de producto y con la intención de disminuir la intermediación beneficiando directamente al agricultor y fomentando la producción de maíz amarillo duro y las empresas acopiadoras recibían la materia prima con alta calidad para industrializarla con el fin de ser más competitivos en el mercado internacional.

Estrategias genéricas

Figura 20: Estrategias genéricas del FICA

Estrategia	
Liderazgo en costes globales	El "FICA" se enmarca de acuerdo a la política pública del MAGAP, la misma que busca atender a los pequeños productores haciendo más eficiente la entrega de financiamiento al sector agrícola y fortaleciendo la gestión que lleva a cabo el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional que tienen un brecha de cobertura ya que maneja políticas que no consideran al pequeño agricultores sino al mediano y grande. Por ende, la entrega de este financiamiento por parte del "FICA" en insumos agrícolas, se negoció los precios de los insumos con los proveedores a precios preferenciales, considerando el volumen de ventas potenciales, además el préstamo se fijó con una tasa de interés del 17% en el 2013 y luego bajó al 11% en el 2014, resultando así el liderazgo en costos de financiamiento frente a otras instituciones financieras.
Diferenciación	El modelo de gestión del "FICA" se basa básicamente en el servicio al cliente, ya que contaba con asistencia técnica permanente in-situ y redes de distribución cercanas al agricultor, canalizadas a través de las empresas anclas, logrando así la diferencia en el servicio haciendo que se perciba como único.
Segmentación	La segmentación del mercado objetivo del "FICA" se fijó en que debían ser pequeños agricultores, es decir que no posean más allá de 10 hectáreas y que la zona de siembra sea apta para el cultivo de maíz amarillo duro y ubicados geográficamente en las provincias de: El Oro, Esmeraldas, Francisco De Orellana, Guayas, Loja, Los Ríos, Manabí, Santa Elena y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Elaboración: Autor.

La figura 20 expone las tres estrategias genéricas implementadas en el FICA, el liderazgo en costes globales, la diferenciación y segmentación del mercado generan beneficios como barreras de entrada por la lealtad de los consumidores, también una situación ventajosa frente a los productos sustitutos de la competencia.

Además se logra rendimientos superiores al promedio y mejor posicionamiento frente a productos o servicios sustitutos.

Resultados de la entrevista

Con el fin de evaluar hasta qué punto se implementó la estrategia de financiamiento a través del fideicomiso “Fondo para la Integración de Cadenas Agro productivas-FICA” según como fue diseñado; de acuerdo al anexo 4, el 17 de febrero de 2016 se entrevistó al Ing. Víctor Hugo Yela Burgos responsable de la Unidad de Análisis de Operación del FICA-MAGAP, quien manifestó criterios técnicos en cuanto al análisis previo para la aplicación de la estrategia de financiamiento y los importantes resultados obtenidos en la ejecución de la estrategia. La entrevista obtuvo como resultado el siguiente análisis:

En cuanto a que el “FICA” estuvo dirigido únicamente para el rubro maíz amarillo duro, se explicó que este es un producto emblemático en el Ecuador ya que está involucrado directamente en la cadena de balanceados y productores de proteína animal.

Por otra parte, la producción de este producto registró en los últimos años, un incremento en el precio y la superficie de siembra y necesitaba ser apoyado, además fue el producto más idóneo ya

que contaba con la existencia de semilla certificada, tecnología y mercado para su comercialización. Se recalcó además que para la siembra se cuenta con dos temporadas, invierno y verano que en comparación con productos como la soya, solo cuenta con una temporada de siembra en verano, por ende el rendimiento en maíz es mayor frente otros cultivos.

Otro punto de influencia para priorizar el cultivo del maíz fue que luego del análisis en el Banco Central y el Banco Nacional de Fomento se reportó que este cultivo tenía un riesgo del 9% como perdida irrecuperable de la cartera, porcentaje aceptable frente a otros rubros, además que se evidenciaba una experiencia financiera en ese rubro.

En cuanto a la política del FICA, sobre el diseño e implementación de programas de apoyo integral a micro, pequeñas y medianas unidades productivas que atendió el FICA, Yela explica que el MAGAP realizó un análisis para clasificar a los agricultores según las hectáreas y las relaciones costo/beneficio, en el caso de maíz el costo de producción promedio es de aproximadamente USD 1.400, entonces un pequeño agricultor está considerado en base a el monto de inversión y el área de siembra, en tal razón la clasificación de un agricultor pequeño está entre 1 y 10 hectáreas.

El aporte de dinero por parte del constituyente y los constituyentes adherentes fue únicamente el MAGAP como constituyente con un aporte de 14 millones de dólares en total durante los años 2013 y 2014. Yela supo aclarar que en el 2011, año en el que se creó en el fideicomiso, no existía la restricción de constituyentes adherentes públicos luego de su prohibición, únicamente podían ser privados, lo cual dificultó añadir constituyentes adherentes públicos que querían participar en el Fideicomiso, como fue el caso de los Municipios de Portoviejo en Manabí y Pedro Carbo en Guayas.

Los criterios de calificación para que los productores reciban la operación, constan en el Reglamento de Fomento Maiceros, sin embargo para la implementación del FICA, se omitió la posesión del terreno abriendo la opción a terreno arrendado o heredado. La principal causa fue a que legalizar estos terrenos representaba un costo adicional y nuestros beneficiarios no podían cubrir. La realidad ecuatoriana es que existe informalidad en la propiedad de tierras. El caso extremo es Manabí que tiene solo el 15% de tierras legalizadas, por tal razón se omitió el criterio y para este caso que se ubicó representativamente el 40% de nuestros créditos.

El principal valor agregado, frente otras entidades financieras que brindan el mismo servicio que el FICA fue que era un proyecto de fomento productivo que iba al agricultor directamente, es decir el

agricultor no debía buscarlos o acercarse a ninguna institución, el acercamiento al agricultor fue por medio de las empresas anclas in-situ. Además se omitió requisitos como la notariar documentos, evitando gastos como la movilización del agricultor y el costo de trámites, se calcula que cada agricultor tenía que gastar al menos 30 a 50 dólares por acceder a un crédito en cualquier institución sin la garantía de que sea aprobada su solicitud.

El FICA facilitó todo los insumos del crédito lo más cercano al agricultor, disminuyendo el gasto a únicamente la inversión en copias de documentos como la cédula de identidad y copia de la papeleta de votación del solicitante, garante y cónyuges si fuera el caso.

Se aseguraba un cupo de comercialización a precio y peso justo, eliminando al intermediario. Esto produjo que el agricultor reciba más dinero por cada quintal producido. El crédito se cancelaba en grano o en efectivo y el agricultor pagaba de inmediato la obligación, a través de la empresa ancla, liberándose de sus obligaciones sin trasladarse al MAGAP en la ciudad Quito.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos principales del “FICA” un aumento de 3.5 TM a 7.5 TM de productividad por hectárea, cumpliéndose con el 100% del objetivo principal; los

datos se basan en los informes técnicos de las parcelas demostrativas manejadas por la empresas anclas. Sin embargo, es cierto que no se logró el autoabastecimiento competitivo y sostenible de maíz duro debido al cierre del FICA.

5.1.3.4. Disponibilidad de insumos

A continuación se presenta los resultados del análisis de la disponibilidad de insumos del FICA, considerando tres insumos: monetario, personal y tecnológico:

Análisis monetario

Para el insumo monetario se aplica un análisis vertical del Estado de Situación y el Estado de resultados del FICA con el fin de determinar su composición y estructura financiera; además, una interpretación del Estados de flujo de efectivo y el Estado de cambios en el patrimonio de acuerdo al informe presentado por la CFN el 5 de marzo del 2015 al finalizar el periodo de ejecución del fideicomiso:

Tabla 16: Estado de situación del FICA

ESTADO DE SITUACIÓN AL 28 DE FEBRERO DE 2015			
ACTIVOS			
CUENTA CONTABLE	NOMBRE DE CUENTA CONTABLE	SALDO MONEDA REPORTE	ANÁLISIS VERTICAL
1	ACTIVO	\$ 14.600,43	
1.01	ACTIVO CORRIENTE	\$ 14.600,43	
1.01.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 14.600,43	100%
1.01.01.02	INSTITUCIONES FINANCIERAS PÚBLICAS	\$ 11.224,95	77%
1.01.01.02.01	CTA. CTE. MONEDA DE CURSO LEGAL	\$ 11.224,95	
1.01.01.02.01.01	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (1500072)	\$ 11.224,95	
1.01.01.03	INSTITUCIONES FINANCIERAS PRIVADAS	\$ 3.375,48	23%
1.01.01.03.01	CTA. CTE. MONEDA DE CURSO LEGAL	\$ 3.375,48	
1.01.01.03.01.01	CUENTA DEL PACÍFICO (7367244)	\$ 3.375,48	
TOTAL DE ACTIVOS		\$ 14.600,43	
PASIVOS Y CAPITAL			
PASIVOS			
CUENTA CONTABLE	NOMBRE DE CUENTA CONTABLE	SALDO MONEDA REPORTE	ANÁLISIS VERTICAL
2	PASIVO	\$ 14.752,75	
2.01	PASIVO CORRIENTE	\$ 14.752,75	100%
2.01.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 13.106,92	89%
2.01.03.01	LOCALES	\$ 13.106,92	
2.01.03.01.03	OTRAS	\$ -	
2.01.03.01.03.01	PROVEEDORES	\$ -	
2.01.03.01.04	INDEMNIZACIONES A LOS AGRICULTORES	\$ 13.106,92	
2.01.03.01.04.01	ECUAQUIMICA	\$ 13.106,92	
2.01.07	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 1.645,83	11%
2.01.07.01	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	\$ 1.645,83	100%
2.01.07.01.02	RETENCIONES	\$ 1.645,83	
2.01.07.01.02.02	RETENCIONES IVA 70%	\$ 187,65	11%
2.01.07.01.02.03	RETENCIONES IVA 100%	\$ 718,87	44%
2.01.07.01.02.06	RETENCIONES 8% RENTA	\$ 211,11	13%
2.01.07.01.02.07	RETENCIONES 10% RENTA	\$ 528,20	32%
TOTAL DE PASIVOS		\$ 14.752,75	
PATRIMONIO			
CUENTA CONTABLE	NOMBRE DE CUENTA CONTABLE	SALDO MONEDA REPORTE	ANÁLISIS VERTICAL
3	PATRIMONIO NETO	\$ 1.966.501,25	100%
3.01	CAPITAL	\$ 1.783.166,40	
3.01.04	PATRIMONIO DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS	\$ 1.783.166,40	91%
3.01.04.01	APORTES PATRIMONIALES	\$ 14.000.000,00	
3.01.04.01.01	APORTE EN EFFECTIVO	\$ 14.000.000,00	
3.01.04.01.01.01	MINISTERIO DE AGRICULTURA	\$ 14.000.000,00	
3.01.04.03	RESTITUCIÓN DE APORTACIONES	\$ (12.216.833,60)	100,00%
3.01.04.03.01	EFFECTIVO	\$ (12.165.000,00)	99,58%
3.01.04.03.02.01	CARTERA	\$ (1.655.943,80)	
3.01.04.03.02.02	PROVISIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES	\$ (1.655.943,80)	
3.01.04.03.03	EQUIPO DE COMPUTACIÓN SOFTWARE	\$ (51.833,60)	0,42%
3.06	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 183.334,85	
3.06.01	GANANCIAS ACUMULADAS	\$ 183.336,35	9%
3.06.02	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	\$ (1,50)	
GANANCIAS Y PÉRDIDAS ACUMULADAS		\$ (1.966.653,57)	
PATRIMONIO NETO		\$ (152,32)	
TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL		\$ 14.600,43	
CUENTAS DE ORDEN			
CUENTA CONTABLE	NOMBRE DE CUENTA CONTABLE	SALDO MONEDA REPORTE	ANÁLISIS VERTICAL
9.00.01	DEUDORAS	\$ 343.282,57	
9.00.01.01	VALORES Y BIENES PROPIOS EN PODER DE TERCEROS	\$ 343.282,57	100%
9.00.01.01.01	FICA PROYECTO MAICERO INVIERNO	\$ 171.517,99	50%
9.00.01.01.02	FICA PROYECTO MAICERO VERANO	\$ 154.272,48	45%
9.00.01.01.03	SEGURO SUCRE INDEMNIZACIONES	\$ 17.492,10	5%
9.00.04	ACREEDORAS	\$ (343.282,57)	100%
9.00.04.03	PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	\$ (325.790,47)	95%
9.00.04.04	PÓLIZAS	\$ (17.492,10)	5%
TOTAL DE CUENTAS DE ORDEN		\$ -	

Fuente: Fiducia de la CFN, 2015.

Elaboración: Autor

La tabla 16 muestra el Estado de Situación del FICA al de febrero de 2015. De acuerdo al análisis se determina que la cuenta del activo está compuesta en un 100% por efectivo y equivalentes de efectivo que reposa en dos cuentas bancarias, el 77% en instituciones financieras públicas y el 23% en instituciones financieras privadas.

La cuenta del pasivo está compuesta en 100% por pasivos corrientes que a su vez se desglosa en 89% de cuentas y documentos por pagar específicamente en indemnizaciones a los agricultores beneficiados a través de la empresa Ecuaquímica y un 11% de otras obligaciones corrientes que son específicamente relacionadas con la administración tributaria. Esta se desglosa en retenciones IVA 70% y 100% y retenciones 8% y 10% en renta.

La cuenta del patrimonio está concentrada en un 91% en el patrimonio de los negocios fiduciarios y el 9% en ganancias acumuladas. El patrimonio de negocios fiduciarios fue restituido a al único constituyente en un 99, 58% ya que existe un pasivo por la adquisición de un software que representa el 0,42% del patrimonio. Finalmente, de acuerdo al detalle de las cuentas de orden en el caso de deudoras se concentra en un 50% en el proyecto maicero invierno, el 45% en el proyecto maicero

verano y un 5% en indemnizaciones. En el caso de acreedoras el 95% es de provisión cuentas incobrables y el 5% pólizas

Tabla 17: Estado de resultados del FICA

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO DE 2015 AL 28 DE FEBRERO DE 2015			
INGRESOS			
CUENTA CONTABLE	NOMBRE DE CUENTA CONTABLE	SALDO MONEDA REPORTE	ANÁLISIS VERTICAL
4	CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS	\$ 12.344,29	
4.01	INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 12.344,29	
4.01.06	INTERESES	\$ 12.344,29	100%
4.01.06.03	OTROS INTERESES GENERADOS	\$ 12.344,29	
4.01.06.03.01	INTERESES CARTERA FICA	\$ 12.344,29	
TOTAL INGRESOS		\$ 12.344,29	
GASTOS			
CUENTA CONTABLE	NOMBRE DE CUENTA CONTABLE	SALDO MONEDA REPORTE	ANÁLISIS VERTICAL
5	CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS	\$ 1.978.997,86	
5.02	GASTOS	\$ 1.978.997,86	100,00%
5.02.02	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.978.844,38	99,99%
5.02.02.05	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	\$ 8.871,31	0,45%
5.02.02.10	COMISIONES FIDUCIARIAS	\$ 9.848,53	0,50%
5.02.02.17	GASTOS DE VIAJE	\$ 417,80	0,02%
5.02.02.21	DEPRECIACIONES	\$ 1.601,60	0,08%
5.02.02.21.01	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 1.601,60	
5.02.02.24	PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	\$ 1.958.105,14	98,95%
5.02.04	OTROS GASTOS	\$ 153,48	0,01%
5.02.04.02	OTROS	\$ 153,48	
5.02.04.02.01	SERVICIOS BANCARIOS	\$ 153,48	100,00%
TOTAL GASTOS		\$ 1.978.997,86	
TOTAL DE INGRESOS MENOS GASTOS		\$ (1.966.653,57)	

Fuente: Fiducia de la CFN, 2015.
Elaboración: Autor

La tabla 17 muestra el Estado de Resultados del FICA del 01 de enero al 28 de febrero de 2015. De acuerdo al análisis se determina que la cuenta de ingresos se concentra en un 100% en intereses generados a partir de la cartera del FICA.

La cuenta de gastos de concentra en un 99,99% en gastos administrativos, específicamente en: honorarios, comisiones y dietas a personas naturales, comisiones fiduciarias, gastos de viaje y depreciaciones; y el 0,01% en servicios bancarios.

Tabla 18: Estado de flujo de efectivo del FICA

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL 01 AL 28 DE FEBRERO DE 2015			
EFFECTIVO CUENTA CONTABLE	NOMBRE DE CUENTA CONTABLE	SALDO MONEDA REPORTE	ANALISIS VERTICAL
8	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL AFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	\$ 14.600,43	
8.01	INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	\$ (11.824.534,13)	
8.01.01	FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 312.606,84	92%
8.01.01.06	OTROS COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 381.179,67	
8.01.01.07	PAGOS A PROVEEDORES POR EL SUMINISTRO DE BIENES O SERVICIOS	\$ (12.193,72)	
8.01.01.11	OTROS PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ (59.788,77)	
8.01.01.14	INTERESES PAGADOS	\$ -	
8.01.01.16	OTRAS ENTRADAS (SALIDAS) DE EFECTIVO	\$ 3.409,66	
8.01.02	FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$ 27.859,03	8%
8.01.02.19	INTERESES RECIBIDOS	\$ 27.859,03	
8.01.02.20	OTRAS ENTRADAS (SALIDAS) DE EFECTIVO	\$ -	
8.01.03	FLUJO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ (12.165.000,00)	
8.01.03.01	APORTE EN EFECTIVO POR AUMENTO DE CAPITAL	\$ (12.165.000,00)	
8.02	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL AFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	\$ 11.839.134,56	
	FLUJOS POSITIVOS	\$ 340.465,87	
	FLUJOS NEGATIVOS	\$ (12.165.000,00)	
	FLUJO NETO	\$ (11.824.534,13)	

Fuente: Fiducia de la CFN, 2015.

Elaboración: Autor

La tabla 18 muestra el Estado de flujo de efectivo del FICA del 01 al 28 de febrero de 2015, el cual indica que en el caso de las actividades de operación tiene un superávit de USD 312.606,84 lo que significa que el fideicomiso fue administrado de manera óptima; las actividades de inversión de igual forma demuestran un superávit de USD 27.859,03 lo que indica una adquisición de un bien en este caso intereses recibidos a favor del fideicomiso por su razón de ser; las actividades de financiamiento reflejan un saldo

negativo debido a la restitución del capital al constituyente, es decir el MAGAP.

Se analiza también que las actividades de operación contribuyen en 92% a los ingresos totales de efectivo mientras que el 8% provino de las actividades de financiamiento.

Tabla 19: Estado de cambio en el patrimonio del FICA del 01 al 28 de febrero de 2015

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DEL 01 AL 28 DE FEBRERO DE 2015				
NOMBRE DE CUENTA CONTABLE	FONDO	CAPITAL SOCIAL/PATRIMONIO		TOTAL
		RESULTADOS ACUMULADOS		
SALDO DEL PERIODO INMEDIATO ANTERIOR	\$ 14.000.000,00	\$ 293.490,28	\$	14.293.490,28
AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE CAPITAL SOCIAL	\$ (12.216.833,60)	\$ (112.970,87)	\$	(12.329.804,47)
GANANCIA DEL PERIODO	\$ -	\$ (1.963.838,13)	\$	(1.963.838,13)
SALDO FINAL	\$ 1.783.166,40	\$ (1.783.318,72)	\$	(152,32)

Fuente: Fiducia de la CFN, 2015.

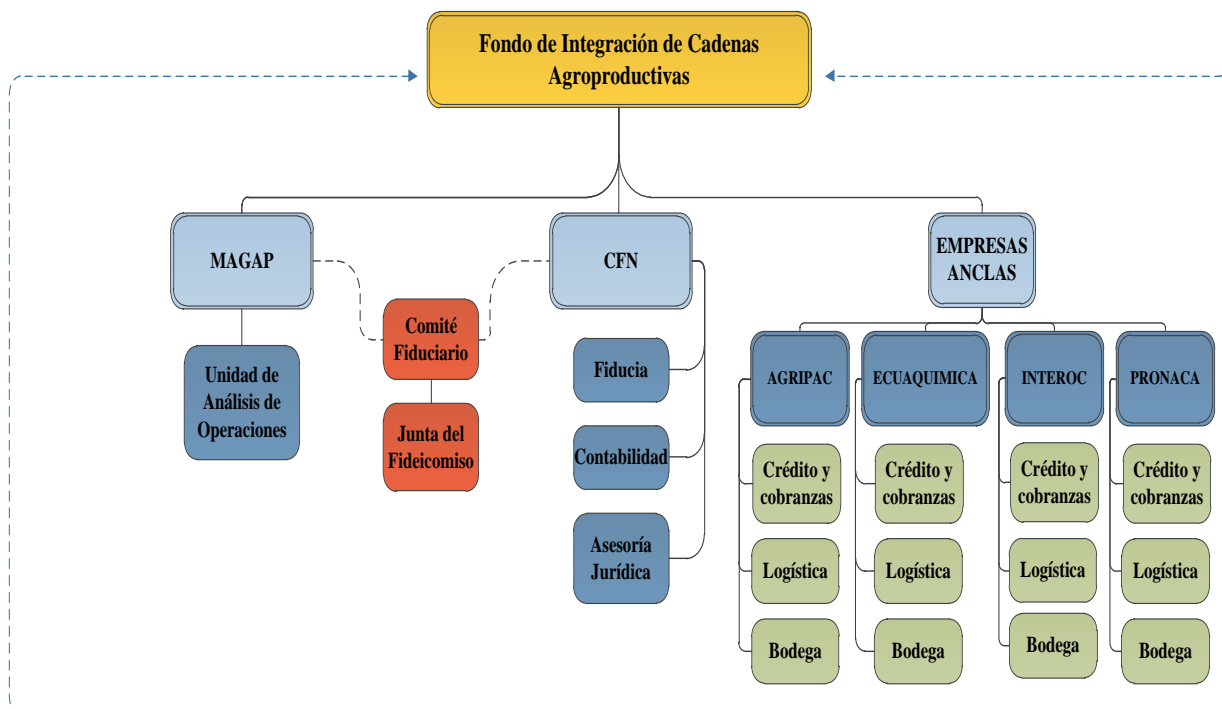
Elaboración: Autor

La tabla 19 muestra el Estado de cambio en el patrimonio del FICA del 01 al 28 de febrero de 2015, donde se puede observar que en términos totales el patrimonio total manejado en el fideicomiso fue de USD 14'293.490,28 y a causa de la restitución al constituyente MAGAP por un valor de USD 12'329.804,47 que representa el 86% y una pérdida en el periodo de USD 1'963.838,13 que representa el 14%. Finalmente el saldo del capital es negativo sin embargo es poco representativo frente al patrimonio total del fideicomiso.

Análisis del personal

El análisis del personal, es decir del recurso humano del fideicomiso, considera la participación de las tres áreas que interactúan con el FICA: el MAGAP, la fiducia de la CFN y las cuatro empresas anclas: Agripac, Ecuaquímica, Interroc y Pronaca. A continuación se presenta los resultados del análisis y un comparativo con el Banco Nacional de Fomento:

Figura 21: Organigrama del FICA



Fuente: Fiducia de la CFN, 2015.
Elaboración: Autor

La figura 21 detalla el organigrama del FICA el cual muestra la estructura de las áreas que interactúan en la operatividad del Fideicomiso, entre las cuales está la participación de:

1. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) además de participar como adherente al fideicomiso, es decir el que aporta los fondos, participa con el área de la Unidad de Análisis de Operaciones quien se encarga principalmente del manejo de las operaciones de crédito, revisión de documentación habilitantes, análisis e informes para la toma de decisiones y finalmente, el MAGAP participa de manera conjunta con la CFN en el Comité Fiduciario y la Junta del Fideicomiso para la toma de decisiones y autorizaciones pertinentes.

La participación del MAGAP fue de 11 funcionarios entre los cuales constan: tres miembros del comité y junta, un responsable de la Unidad de Análisis de Operaciones y siete analistas administrativos.

2. La Corporación Financiera Nacional (CFN) a través del área de Fiducia se encarga de la administración de fondos de inversión de los adherentes, en el caso del FICA el MAGAP. Cuenta con cinco áreas para su gestión y son: Administración de Fiducia quien se encarga de la gestión y seguimiento del fideicomiso. Contabilidad

para el registro contable y reportes financieros. Asesor jurídico para reglamentar el funcionamiento del fideicomiso y hacer cumplir el marco legal. Custodia quien se encarga de preservar la documentación del Fideicomiso y la Autoridad quien representa a la CFN para la toma de decisiones y autorizaciones pertinentes.

La participación de la CFN fue de 6 funcionarios entre los cuales constan: un administrador, dos asistentes, un contador, un asesor jurídico y una autoridad quien representa a la CFN en negocios fiduciarios.

3. Cuatro empresas participantes en el FICA, las mismas que tienen la función de la recolección de documentos habilitantes para el financiamiento de los productores potenciales beneficiarios del créditos, entrega del crédito en insumos agrícolas, asistencia técnica permanente in situ y recepción de la cosecha o el pago del crédito al finalizar el ciclo de cosecha del maíz para a su vez transferir a la CFN el dinero financiado. Participan las áreas de crédito y cobranzas, bodega y logística para cumplir con el proceso total. Cabe indicar que logística en general enmarca puntos de venta y vendedores que a su vez brindan asesoramiento técnico en campo.

La participación de las cuatro empresas entre las cuales fueron Agripac, Ecuaquímica, Interoc y Pronaca. Cada empresa cuenta con aproximadamente 12 funcionarios por cada punto de venta considerando que el FICA tuvo incidencia en 9 Provincias: un jefe de agencia un administrador de crédito y cobranzas con un asistente, un bodeguero y cinco estibadores, un vendedor y dos operadores logísticos. Es decir las cuatro empresas en total participaron con al menos 432 funcionarios en total.

Podemos concluir que la participación en general de todas las áreas que fueron parte de la operatividad del Fideicomiso fue por un total de 449 personas quienes facilitaron la entrega del financiamiento a 5.799 productores de maíz duro en el Ecuador durante la ejecución del FICA.

Comparativamente con el Banco Nacional de Fomento (BNF) que cuenta con una estructura orgánica mucho más grande y funcional (ver anexo 5), le permite una mayor cobertura ya que de acuerdo al Estatuto Orgánico, publicado en registro oficial, edición especial Nro. 283 de 27 de febrero de 2012, el Banco posee 9 zonales, 80 sucursales, 58 agencias y 24 oficinas especiales a nivel nacional con 2.461 funcionarios en el año 2014. De acuerdo al informe de rendición de cuentas del BNF en el año 2014 se otorgó USD 8,099.9 en crédito agrícola para el rubro maíz amarillo duro,

con una participación del 3.1% del total de créditos destinados al sector agropecuario, es decir con aproximadamente 623 operaciones crediticias.

Se presenta a continuación la operación crediticia del FICA durante su periodo de ejecución 2013 y 2014:

Tabla 20: Operación crediticia del FICA

TEMPORADA	CANTIDAD DE OPERACIONES	MONTO DESTINADO
INVIERNO 2013	1.282,00	\$ 1.719.112,00
INVIERNO 2014	4.197,00	\$ 6.681.174,08
VERANO 2013	320,00	\$ 433.864,98
TOTAL	5.799,00	\$ 8.834.151,07

Elaboración: Autor

Con lo expuesto se concluye que comparativamente el FICA en el año 2014 realizó 4.197 operaciones de crédito por un valor de USD 6'681.174,08 mientras que el BNF en el mismo año otorgó un valor de USD 8,099.9 en crédito agrícola para el mismo rubro con aproximadamente 623 operaciones crediticias. Evidenciando con esto una mayor productividad y eficiencia por parte del FICA.

Insumo tecnológico

El componente tecnológico es de vital importancia para el funcionamiento de las empresas ya que conforma un conjunto de herramientas que permite la interacción de la información rápida y eficiente simplifica el ahorro de tiempo y esfuerzo de trabajo.

La operatividad del FICA se manejó sin ninguna plataforma común entre las tres instituciones participantes, sin embargo en el año 2014 se realizó el proceso de contratación de la empresa STRATUSCORP Cía. Ltda. para el desarrollo de un software para planificar, analizar, diseñar, integrar y automatizar la recepción de operaciones destinadas a la compra de insumos, semillas, fertilizantes, agroquímicos, asesoría técnica u otros bienes o servicios necesarios para realizar o mejorar la actividad agro productiva de los propios productores. El valor de este activo fue de USD 51.833,60. El proceso de contratación finalizó en la primera etapa del levantamiento del proceso del software, debido a que el FICA fue liquidado de acuerdo las disposiciones transitorias, cláusula trigésima tercera del Código Orgánico Monetario y Financiero. Sin embargo este bien se transfirió a la Corporación de Finanzas Populares y Solidarias.

Por otra parte, el fideicomiso contó únicamente con la infraestructura tecnológica de cada institución participante, es decir computadoras de escritorio, laptops, teléfonos fijos y celulares, impresoras y servicio de internet.

5.1.3.5. Evaluación de impacto

En el capítulo IV, punto 4.4.5 se establece dos medidas para la determinación del impacto en la implementación del fideicomiso “FICA”, los resultados e interpretación se presenta a continuación:

Participación del mercado objetivo

De acuerdo a la política del fideicomiso define el mercado objetivo a los agricultores pequeños, con un mínimo de 1 hectarea y un máximo de 40 hectáreas de terreno para la siembra del cultivo maíz amarillo duro, ubicados en las en las provincias de Guayas, Manabí, Los Ríos, Esmeraldas, Santa Elena, Loja y Orellana. A continuación se determina la participación del mercado objetivo del fideicomiso FICA a partir del siguiente cálculo:

Figura 22: Cálculo de la participación del mercado objetivo del FICA

$$\text{Participación} = \frac{5.799}{29.606} * 100\%$$

$$\text{Participación} = 19,59\%$$

Elaboración: Autor

La cantidad de agricultores beneficiados por el FICA aprobados mediante la Junta del Fideicomiso fue un total de 5.799, en su periodo de ejecución (2013-2014) y representan el 19,59 % del total de agricultores de maíz amarillo duro existentes en el Ecuador para el mismo periodo.

Superficie

La superficie intervenida por el FICA se determina a partir de la cantidad de hectáreas atendidas en base al análisis de la información de las operaciones de crédito aprobadas por la Junta del Fideicomiso, considerando una clasificación por empresa, provincia y por temporada (invierno y verano) durante el periodo de ejecución del fideicomiso. A continuación se presenta el resultado del análisis:

Tabla 21: Superficie atendida por el FICA durante el año 2013-2014

EMPRESA/PROVINCIA	SUPERFICIE POR TEMPORADA (HA)			
	INVIERNO 2013	VERANO 2013	INVIERNO 2014	TOTAL
AGRIPAC	214,5	288,0	2.253,0	2.755,5
ESMERALDAS	0,0	0,0	20,0	20,0
FRANCISCO DE ORELLANA	0,0	58,0	0,0	58,0
GUAYAS	20,0	70,0	91,0	181,0
LOJA	0,0	0,0	24,0	24,0
LOS RÍOS	148,5	160,0	1.590,0	1.898,5
MANABÍ	42,0	0,0	528,0	570,0
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	4,0	0,0	0,0	4,0
ECUAQUIMICA	3.269,0	746,0	10.616,0	14.631,0
EL ORO	0,0	0,0	6,0	6,0
GUAYAS	1.378,0	77,0	3.726,0	5.181,0
LOJA	617,0	149,0	1.019,0	1.785,0
LOS RÍOS	123,0	520,0	1.731,0	2.374,0
MANABÍ	1.151,0	0,0	4.134,0	5.285,0
INTEROC	134,0	0,0	2.293,0	2.427,0
GUAYAS	20,0	0,0	952,0	972,0
LOS RÍOS	0,0	0,0	304,0	304,0
MANABÍ	114,0	0,0	979,0	1.093,0
SANTA ELENA	0,0	0,0	58,0	58,0
PRONACA	489,8	0,0	0,0	489,8
GUAYAS	233,0	0,0	0,0	233,0
LOS RÍOS	256,8	0,0	0,0	256,8
TOTAL GENERAL	4.107,3	1.034,0	15.162,0	20.303,3

Fuente: Fiducia de la CFN, 2015.
Elaboración: Autor.

La tabla 21 muestra que el FICA al finalizar su periodo de ejecución (2013-2014) atendió un total de 20.303,3 hectáreas (ha) de terreno apto para el cultivo de maíz amarillo duro. La empresa Ecuaquímica intervino con el 72%, seguida por la empresa Agripac con el 14%, luego la empresa Interoc con el 12% y finalmente la empresa Pronaca con el 2% en relación a total de la

superficie atendida por el FICA durante las temporadas invierno y verano de los años 2013 y 2014.

Producción

Se presenta a continuación el resultado total de los beneficiarios del FICA en la producción de toneladas métricas por hectárea de maíz amarillo duro en las provincias intervenidas. El cálculo se basaba en el rendimiento nacional por provincia durante los años 2013 y 2014, información derivada de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC 2013 y 2014:

Tabla 22: Rendimiento productivo del FICA en año 2013

EMPRESA/PROVINCIA	AREA INTERVENIDA (HA)	%	RENDIMIENTO UNITARIO (TM/HA)*	RENDIMIENTO TOTAL (TM)
AGRIPAC	502,50			
FRANCISCO DE ORELLANA	58,00	1%	1,77	102,78
GUAYAS	90,00	2%	3,89	350,19
LOS RÍOS	308,50	6%	3,93	1.211,84
MANABÍ	42,00	1%	2,66	111,65
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	4,00	0%	5,45	21,81
ECUAQUIMICA	4.015,00	78%		
GUAYAS	1.455,00	28%	3,89	5.661,35
LOJA	766,00	15%	2,34	1.794,66
LOS RÍOS	643,00	13%	3,93	2.525,82
MANABÍ	1.151,00	22%	2,66	3.059,69
INTEROC	134,00	3%		
GUAYAS	20,00	0%	3,89	77,82
MANABÍ	114,00	2%	2,66	303,04
PRONACA	489,80	10%		
GUAYAS	233,00	5%	3,89	906,59
LOS RÍOS	256,80	5%	3,93	1.008,76
TOTAL GENERAL	5.141,30		3,34	17.136,01

* Los datos de rendimiento unitario (TM/HA) por provincia se determina a partir del ESPAC 2013.

Fuente: Fiducia de la CFN, 2015.
Elaboración: Autor

La tabla 22 detalla el rendimiento productivo de las áreas intervenidas por parte del FICA en las temporadas invierno y verano del año 2013 generando 17.136,01 TM. Las provincias donde se ubicó la siembra de los beneficiarios fueron Francisco de Orellana, Guayas, Los Ríos, Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas y Loja siendo la provincia del Guayas con la mayor área siembra intervenida con un porcentaje del 28%. Se evidencia la participación de las empresas Agripac, Ecuaquimica, Interoc y Pronaca siendo Ecuaquimica la empresa con mayor intervención, con un porcentaje del 78%. Existe un rendimiento promedio de 3,34 TM/HA a nivel de todas las provincias intervenidas por el FICA de acuerdo al ESPAC 2013.

Tabla 23: Rendimiento productivo del FICA en año 2014

EMPRESA/PROVINCIA	AREA INTERVENIDA (HA)	%	RENDIMIENTO UNITARIO (TM/HA)*	RENDIMIENTO TOTAL (TM)
AGRIPAC	2.253,00			
ESMERALDAS	20,00	0,13%	0,69	13,78
GUAYAS	91,00	0,60%	4,78	434,91
LOJA	24,00	0,16%	3,68	88,40
LOS RÍOS	1.590,00	10,49%	4,91	7.803,43
MANABÍ	528,00	3,48%	3,08	1.627,81
ECUAQUIMICA	10.616,00	70,02%		
EL ORO	6,00	0,04%	1,84	11,04
GUAYAS	3.726,00	24,57%	4,78	17.807,33
LOJA	1.019,00	6,72%	3,68	3.753,14
LOS RÍOS	1.731,00	11,42%	4,91	8.495,43
MANABÍ	4.134,00	27,27%	3,08	12.745,05
INTEROC	2.293,00	15,12%		
GUAYAS	952,00	6,28%	4,78	4.549,81
LOS RÍOS	304,00	2,01%	4,91	1.491,98
MANABÍ	979,00	6,46%	3,08	3.018,24
SANTA ELENA	58,00	0,38%	5,23	303,44
TOTAL GENERAL	15.162,00		3,46	62.143,79

* Los datos de rendimiento unitario (TM/HA) por provincia se determina a partir del ESPAC 2014.

Fuente: Fiducia de la CFN, 2015.

Elaboración: Autor

La tabla 23 detalla el rendimiento productivo de las áreas intervenidas por parte del FICA en la temporada invierno 2014 generando 62.143,79 TM. Las provincias donde se ubicó la siembra de los beneficiarios fueron Esmeraldas, Guayas, Loja, Los Ríos, Manabí, El Oro, Santa Elena siendo la provincia de Manabí con la mayor área siembra intervenida con un porcentaje del 27%. Se evidencia la participación de las empresas Agripac, Ecuaquimica e Interoc siendo Ecuaquimica la empresa con mayor intervención, con un porcentaje del 70%. Existe un rendimiento promedio de 3,46 TM/HA a nivel de todas las provincias intervenidas por el FICA de acuerdo al ESPAC 2014.

Se presenta a continuación una tabla resumen, comparando los resultados del FICA frente a los resultados a nivel nacional:

Tabla 24: Resultados del FICA frente a resultados Nacionales, en superficie y producción

NACIONAL			FICA		
AÑO	SUPERFICIE (HA.)	PRODUCCIÓN (TM.)	AÑO	SUPERFICIE (HA.)	PRODUCCIÓN (TM.)
2013	338.129	1.042.011	2013	5.141	17.136
2014	399.946	1.536.508	2014	15.162	62.144
TOTAL	738.075	2.578.519	TOTAL	20.303	79.280

PORCENTAJE	SUPERFICIE (HA.)	PRODUCCIÓN (TM.)
FICA VS NACIONAL	3%	3%
FICA 2013 VS 2014	95%	163%

Fuente: Fiducia de la CFN, 2015.
Elaboración: Autor

Se concluye que el FICA, en su intervención durante los años 2013 y 2014, beneficiando a los pequeños agricultores de un crédito para la siembra de maíz amarillo duro generó un total de 79.280 TM representando el 3% de la producción Nacional. Además tuvo un área de cobertura de 20.303 HA representando de igual forma un 3% de la producción Nacional de acuerdo al ESPAC 2013 y 2014.

Confrontando los años 2013 y 2014 el FICA en la temporada invierno 2014 se registra una mayor área de siembra, representando el 95% frente al año 2013, a pesar de la falta de participación de la empresa Pronaca. Se registra además una mejora del 169% en el rendimiento total en el año 2014 frente al año anterior.

Con los datos presentados se puede ver que el FICA obtuvo mayor impacto en la producción de maíz amarillo duro principalmente en las provincias de Guayas y Manabí en la temporada invierno 2014 a través de la empresa Ecuaquímica quien lideró con su participación en los años 2013 y 2014.

5.1.3.6. Determinación de relación beneficio/costo de la estrategia de financiamiento FICA

A continuación se realiza un análisis de beneficio/costo midiendo varias relaciones entre los beneficios y costos asociados al FICA con el fin de determinar si los beneficios obtenidos superan el costo, de ser así se comprueba si los resultados son o no exitosos:

Tabla 25: Cálculo costo/beneficio del FICA 2013

R B/C	FÓRMULA
Precio	$\frac{14,80 \text{ Precio USD/qq}}{12,99 \text{ Costo de producción USD/qq}} = 1,14$
*Producción	$\frac{5'579.489,93 \text{ Ingreso por venta USD}}{2'152.976,98 \text{ Inversión estatal USD}} = 2,59$
*Ingreso familiar	$\frac{1.087,50 \text{ Ingreso por venta USD}}{954,51 \text{ Inversión familiar USD}} = 1,14$

* Producción se calcula a partir de 376.992,16 qq de rendimiento total.

* Ingreso familiar se calcula a partir de 73,48 qq producidos por cada familia en promedio.

Fuente: Informes de la Unidad de Análisis de Operaciones del FICA, 2013.
Elaboración: Autor.

La tabla 25 determina el resultado de la relación beneficio/costo en cuanto al precio, la producción e ingreso familiar que se generó luego de la intervención del FICA en el año 2013 (temporadas invierno y verano) en el rubro maíz amarillo duro en el Ecuador. En las tres relaciones, los resultados son mayores que uno es decir

el beneficio es mayor al costo en consecuencia en este periodo el FICA generó beneficios sociales para los agricultores.

Tabla 26: Cálculo costo/beneficio del FICA 2014

R B/C	FÓRMULA
Precio	$\frac{15,90 \text{ Precio USD/qq}}{13,84 \text{ Costo de producción USD/qq}} = 1,15$
*Producción	$\frac{21'737.897,18 \text{ Ingreso por venta USD}}{6'681.174,08 \text{ Inversión estatal USD}} = 3,25$
*Ingreso familiar	$\frac{1.210,31 \text{ Ingreso por venta USD}}{1.053,50 \text{ Inversión familiar USD}} = 1,15$

* Producción se calcula a partir de 1.367.163,34 qq de rendimiento total.

* Ingreso familiar se calcula a partir de 76,12 qq producidos por cada familia en promedio.

Fuente: Informes de la Unidad de Análisis de Operaciones del FICA, 2014.
Elaboración: Autor.

La tabla 26 determina el resultado de la relación beneficio/costo en cuanto al precio, la producción e ingreso familiar que se generó luego de la intervención del FICA en el año 2014 (temporada invierno) en el rubro maíz amarillo duro en el Ecuador. En las tres relaciones, los resultados son mayores que uno es decir el beneficio es mayor al costo en consecuencia en este periodo el FICA generó beneficios sociales para los agricultores.

En conclusión el FICA evidencia resultados positivos en cuanto al beneficio, ya que los resultados muestran que el beneficio es

mayor al costo tanto en el año 2013 (temporada invierno y verano) como en el año 2014 (temporada invierno).

5.1.3.7. Evaluación del producto

A continuación se evalúa las operaciones de crédito otorgadas a los agricultores mediante la aprobación Junta del Fideicomiso del FICA, el presente análisis se basa en el análisis previo presentado en el capítulo III, puntos 3.2.2.3 y 3.2.2.4 donde se comparó el financiamiento agrícola a través de proveedores de insumos agrícolas, la banca privada y entidades del sector público. Dicho análisis nos llevó a concluir que de acuerdo a las condiciones de crédito del Fideicomiso, el FICA es comparable únicamente con el crédito directo de proveedores de insumos agrícolas y con el Banco Nacional de Fomento ya que se tienen en común el target del mercado. En virtud de lo expuesto se detalla a continuación el análisis:

Características del Producto:

El FICA es una línea de crédito productivo para el cultivo de maíz amarillo duro en el Ecuador. Se entrega al beneficiario a través de empresas anclas, un paquete tecnológico compuesto por: semilla

de alto rendimiento, fertilizantes, foliares y asistencia técnica permanente. El crédito tiene las siguientes condiciones:

Condiciones del producto:

Mercado objetivo (perfil del beneficiario): Personas naturales dedicadas a la actividad agrícola en territorio ecuatoriano, deben ser pequeños y medianos agricultores, hombre o mujeres, que cuenten con áreas de siembra entre 1 a 40, propia o arrendada, apta para la producción de maíz amarillo duro en las zonas de intervención del FICA.

Canal de venta del servicio financiero: Se canaliza la entrega del crédito en insumos (paquete tecnológico) a través de las empresas anclas que forman parte del fideicomiso: Agripa, Ecuaquímica, Pronaca e Interoc.

Zonas de cobertura: La intervención del FICA se concentra en las provincias de: El Oro, Esmeraldas, Francisco de Orellana, Guayas, Loja, Los Ríos, Manabí, Santa Elena y Santo Domingo de los Tsáchilas.

Lista de requisitos para el crédito (aplica para el deudor y garante):

- ✓ Ser ciudadano ecuatoriano o extranjero residente por más de 5 años en el país.
- ✓ Demostrar actitud y capacidad de pago.
- ✓ Demostrar experiencia necesaria en la actividad agrícola.
- ✓ Tener acceso a tierra apta para el cultivo.
- ✓ Copia de cédula y papeleta de votación.
- ✓ Copia de la carta de un servicio básico.
- ✓ Solicitud de crédito.
- ✓ Aceptación para la contratación de una póliza de seguro agrícola.
- ✓ Contrato de seguro agrícola.
- ✓ Contrato de mutuo.
- ✓ Pagaré.
- ✓ Contrato de compra y venta de la cosecha con la empresa ancla.

Tasa de interés anual: En el año 2013 se aplicó una tasa de interés del 17%. En el año 2014 bajo al 11%.

Plazo (en días): El plazo para la provincia de Manabí es de 210 días, para el resto de provincias es de 180 días.

Monto máximo (en dólares): El monto otorgado se fija a través de un análisis de la cantidad de hectáreas a sembrar, costo del paquete tecnológico y el valor de la póliza de seguro agrícola. El costo del paquete en promedio fue de USD 350,00 y el valor de la póliza de seguro en promedio fue de USD 48. Es decir para una

hectárea de siembra el valor mínimo del crédito fue de USD 398,00 y el valor máximo en promedio fue de USD 7.960,00.

Garantías: Se utiliza una garantía solidaria que podrá ser cruzada, circular o de terceros, entre los beneficiarios del crédito y además un pagaré o letra de cambio.

Parámetros para aceptar o no el financiamiento: Agricultores mínimo de 1 y máximo 40 hectáreas en área de siembra, el área debe ser apta para el cultivo de maíz amarillo duro y estar dentro de la intervención del FICA. No tener un historial crediticio de “cartera incobrable” por el Fideicomiso, empresas anclas, cooperativas o instituciones del sector financiero. Los beneficiarios deben cumplir todos los requisitos detallados anteriormente.

Mecanismo de incentivo para el pago del crédito: El mecanismo de incentivo para la recuperación de la cartera es la compra de la cosecha, total o parcial, al agricultor por lo menos al precio oficial mínimo de sustentación publicado por el MAGAP. Además, las políticas del fideicomiso establecen que cualquier productor que entre en mora y quede con la cartera vencida puede aplicar al crédito en la siguiente temporada permitiéndole generar nuevos recursos para cubrir sus obligaciones pendientes.

Aplicación de seguro agrícola: El crédito se complementa con la contratación de una póliza de seguro agrícola con la aseguradora QBE Seguros Colonial, cubriendo el valor del costo de producción del cultivo.

Asistencia técnica: El crédito se complementa con la asistencia técnica a cargo del personal competente de cada empresa ancla y del MAGAP, quienes brindan asesoría antes, durante y después de la producción del maíz.

Las características descritas del producto del FICA responden a un financiamiento productivo con beneficios especiales a diferencia del Banco Nacional de Fomento y las empresas proveedoras de insumos, analizadas en el capítulo III, puntos 3.2.2.3 y 3.2.2.4.

Primero se puede concluir que el mercado objetivo del FICA es similar al mercado objetivo del Banco Nacional de Fomento y empresa privada ya que se enfocan en pequeños y medianos agricultores a nivel nacional, a diferencia de la empresa privada que se ubica en las zonas de alta producción como son principalmente Los Ríos, Guayas, Manabí y Loja.

La principal característica del FICA frente al BNF es que su producto es entregado en insumos agrícola, canalizando de mejor

manera los recursos, además utiliza un canal diferente ya que el FICA se apalanca en las empresas anclas (empresa privada) ya que son quienes asumen los costos logísticos del producto y además actúan como agentes de retención del crédito al receptor la cosecha como parte de pago disminuyendo de esta manera el costo que se incurre en la gestión de cobro en una entidad financiera.

El FICA tiene requisitos similares tanto del sector privado y como del sector público, sin embargo da mayor amplitud en el área de siembra ya que permite que esta sea arrendada, propia o de algún familiar o persona cercana.

Las entidades como el BNF y la CFN, entregan el crédito a una tasa del 10%, 12% y 35% anual, mientras que el sector privado al no ser su actividad económica el financiamiento este interés lo carga al precio del producto con un valor del 10% obteniendo una ventaja competitiva al ofertar este servicio financiero a un más bajo costo para el beneficiario. El FICA en el año 2013 fija una tasa superior a las mencionadas que fue del 17%, haciendo demasiado costoso al producto, sin embargo en el año 2014 mantiene una tasa más competitiva del 11%, evidenciados un mejor resultado en el impacto del FICA de acuerdo a lo descrito en el punto 5.3.5.

Para el caso del plazo del financiamiento el BNF y el sector privado se mantienen en promedio de 150 días. El FICA fija un plazo sectorizado analizando la realidad del cultivo, haciendo un producto más flexible a las necesidades del cliente.

El monto en cada entidad, depende del mercado objetivo, para el BNF y sector privado el mercado objetivo es el pequeño y mediano agricultor dando crédito de un monto hasta USD 50.000; por otra parte la CFN financia al gran agricultor (PYMES, Empresas y Corporativos) desde USD 50.001 hasta más allá del millón de dólares, los dos sectores abarcan todo el mercado. Sin embargo en el caso del FICA se enfoca en un mercado objetivo que no ha sido atendido ampliamente ya que no es representativo financieramente, sus montos están fijados de acuerdo al área de siembra que va desde 1 hasta 10 hectáreas de terreno, en promedio el monto mínimo de USD 398,00 y un monto máximo de USD 7.960,00.

El sector privado y público requieren garantías como: pagarés, garantes solidarios e hipotecarias, cada uno ofrece varias opciones a fin de facilitar el cumplimiento de este requisito. El FICA mantiene las mismas clases de garantías, pero además permite garantes solidarios cruzados o circulares que facilita el cumplimiento de este requisito para los agricultores.

El sector privado y el FICA tiene los procesos de aceptación más simplificados frente al sector público. La CFN y el BNF son entidades financieras que por su razón de ser y por estar sujetos a entidades reguladoras, presentan mayor rigurosidad en el proceso de igual forma haciéndolo más lento.

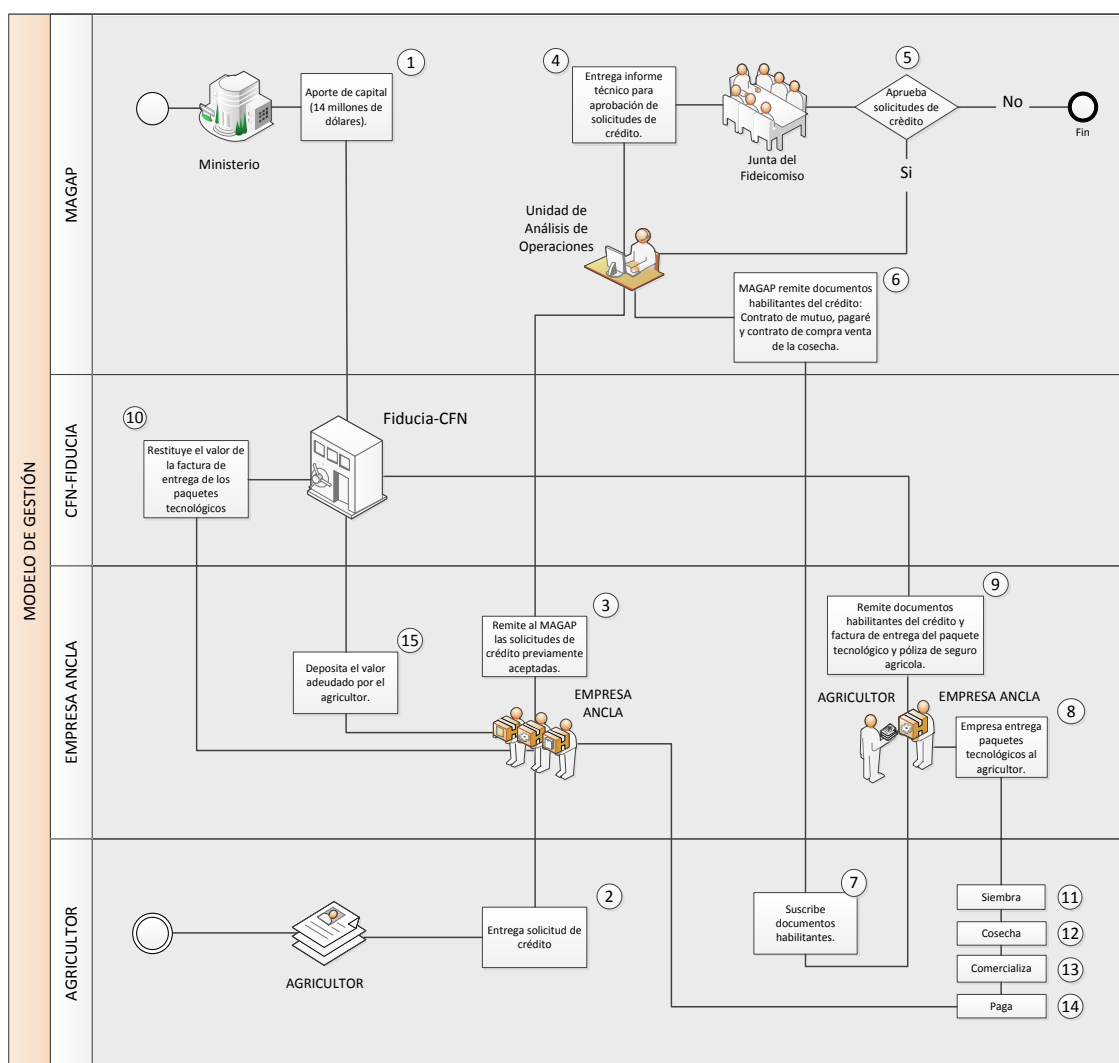
Para el sector privado y el FICA, uno de los principales mecanismo de incentivo para el pago del crédito es que se realiza la venta de la cosecha hasta por el monto de la deuda existente, la diferencia es la ganancia del agricultor. Además el FICA permite que cualquier productor que entre en mora y quede con la cartera vencida puede aplicar al crédito en la siguiente temporada permitiéndole generar nuevos recursos para cubrir sus obligaciones pendientes, incentivando de esta manera la agricultura y la prosperidad para el productor.

La asistencia técnica y el seguro agrícola son factores complementarios y claves en el apoyo para el agricultor ya que permiten garantizar, por un lado el éxito de la producción y cosecha del maíz y por otro que el agricultor pueda cubrir su deuda.

5.1.3.8. Evaluación del modelo de gestión del FICA

A continuación se presenta el modelo de gestión del FICA y la evaluación del mismo de acuerdo a los criterios establecidos en el capítulo IV, punto 4.4.8:

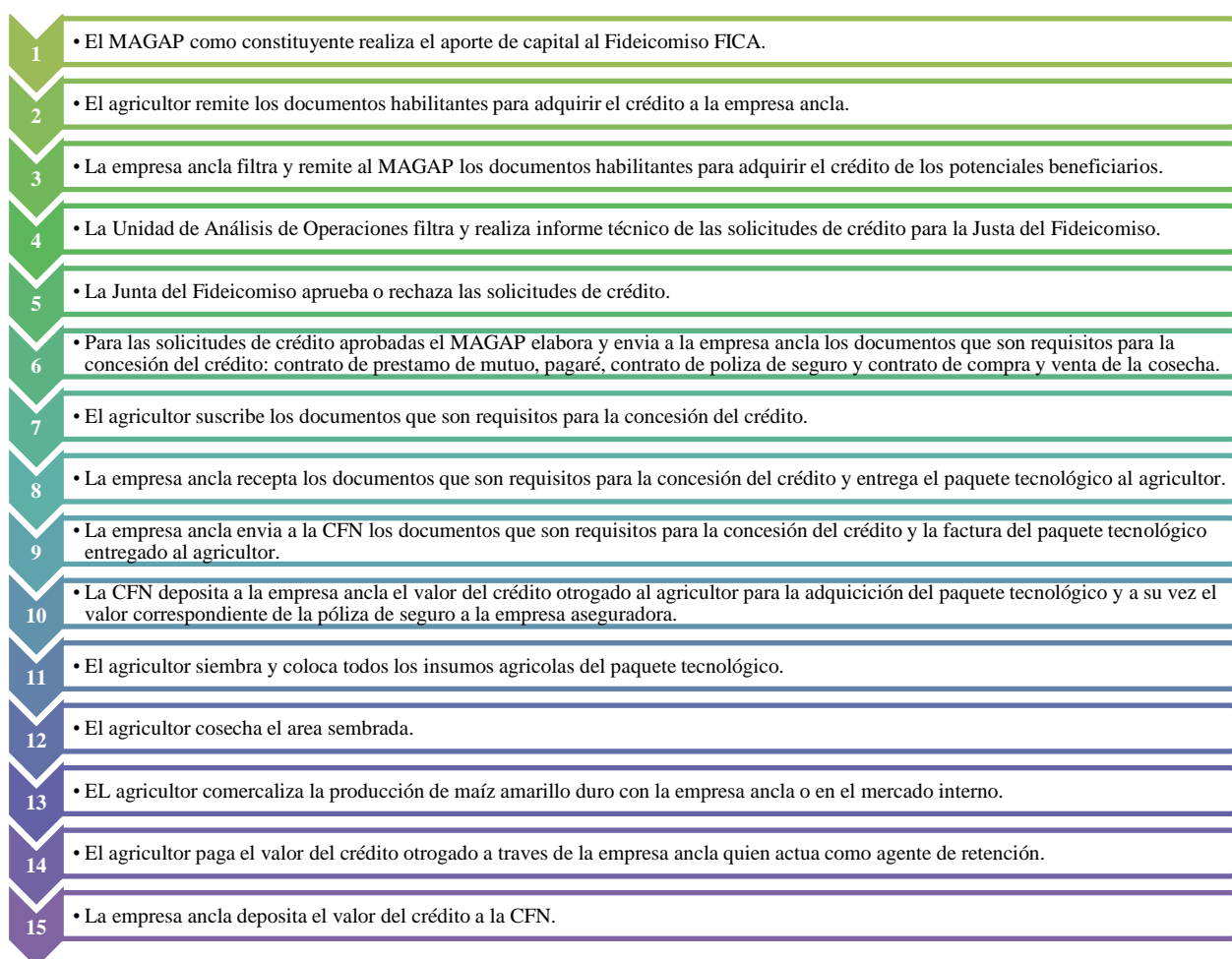
Figura 23: Modelo de gestión del FICA



Elaboración: Autor.

La figura 22 es la representación gráfica del modelo de gestión del FICA. Se visualiza las acciones y relaciones de los cuatro ejes principales que son: el agricultor (cliente), la empresa ancla (canal de distribución), la CFN y el MAGAP (socios estratégicos). Todos ellos interactúan dinámicamente entre sí a fin de cumplir el objetivo principal del fideicomiso. A continuación se presenta un detalle paso a paso de la representación gráfica:

Figura 24: Descripción del modelo de gestión del FICA



Elaboración: Autor

A continuación se evalúa tres aspectos fundamentales del modelo de gestión expuesto:

1. Coordinación del proceso: En el modelo de gestión del FICA se evidencia un consenso entre las partes ya que se establece por escrito contratos de mutuo acuerdo entre MAGAP, empresas anclas y la CFN, políticas y reglamentos. Existe además iniciativa y liderazgo por parte del MAGAP ya que es el principal actor e interesado en el cumplimiento de los objetivos del FICA. El sistema es integral ya que es dinámico entre las partes además se acopla simultáneamente con el proyecto UNISA del MAGAP quien provee de la póliza de seguro agrícola y apoya en la asesoría técnica. La planificación y coordinación del proceso presenta dificultades ya que no existió un flujo correcto en la comunicación ni evidencia de cronogramas o tareas previstas por fases. Sin embargo, si se evidencia elementos de difusión del FICA a través de las empresas anclas y además existe recursos necesarios por actividad ya que se creó un fondo rotativo que permita realizar actividades complementarias al proceso.
2. Participantes: La cantidad de participantes en el proceso fue por un lado los ejecutores (MAGAP, CFN y empresas anclas) un total de 449 personas quienes facilitaron la entrega del financiamiento y representan el 18,24% en referencia a su homologó el BNF quien

cuenta con 2.461 personas en la institución. Por otra parte, los beneficiarios, el FICA financió a 5.799 productores de maíz duro en el Ecuador durante la ejecución del FICA quienes representan el 19,59% de la población dedicada a esta actividad agrícola que son 29.606 agricultores productores de maíz existentes en el mismo periodo.

3. Consecuencia del proceso: En los puntos 5.3.1, 5.3.5 y 5.3.6 se presenta los resultados sustantivos logrados en la ejecución del FICA y que responden al cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, no existe evidencia de un medio de verificación de los resultados ya que solo existe un informe de liquidación del Fideicomiso.

El presente trabajo de titulación responde a la necesidad de evaluar los resultados de la estrategia de financiamiento enfocada en el sector agrícola, específicamente en el rubro maíz amarillo duro, a través del fideicomiso mercantil “Fondo para la integración de cadenas agro productivas-FICA”. Se proporciona información fundamental, evaluada en función de su eficiencia y eficacia en su implementación y ejecución, a fin de comprobar teóricamente su éxito y se replique el uso de la estrategia para el futuro planteamiento de proyectos similares tomando en cuenta las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El Ecuador, como todos los países subdesarrollados, depende entre otras de la actividad del sector agropecuario, el país se caracteriza principalmente porque presenta un 26.66% en promedio de su población total dedicada su fuerza de trabajo a este sector. El país cuenta con un espacio geográfico dividido en cuatro regiones naturales: Costa o Litoral, Sierra, Oriente y el Archipiélago de Galápagos con una gran diversidad climática apta para el cultivo de diversos productos. De toda la superficie del país 12'355.831 hectáreas son usadas para la siembra de las cuales 842.882 hectáreas son unidades de producción agropecuaria-UPA's. En base a las cifras estadísticas presentadas vemos que el Ecuador es un país agrícola y que dentro de las principales fuentes de ingreso de divisas, se encuentran las exportaciones de productos eminentemente tradicionales provenientes del sector primario de la economía, además el sector representa un 8,24% en promedio del PIB nacional, por tales razones se afirma que el sector agrícola es de vital importancia para el país y su desarrollo.

- Uno de los productos mas representativos para el país es el maíz amarillo duro, un cereal que esta en el grupo de las gramíneas más necesarias para el consumo humano así como en la producción de balanceados para consumo animal. Este producto representa el 33% del total de exportaciones mundiales de granos y dentro del Ecuador se lo produce en promedio 717.940 TM en 21 provincias y de forma mayoritaria o extensiva en las provincias de Los Ríos, Manabí, Guayas y Loja.
- La estrategia es según Porter, un conjunto de decisiones integradas que indican cómo se logra un desempeño superior frente a la competencia, parte de esta integración de decisiones es el financiamiento como medio para llevar a cabo metas de crecimiento. El crédito agrícola es el que tiene mayor eficacia para reducir la pobreza y también la inequidad, ya que este fomenta el empleo principalmente el autoempleo y la inclusión económica social; es así que los créditos al sector agrícola son herramientas poderosas para mejorar el nivel de vida de los campesinos y las familias que viven de la agricultura así como también de generar crecimiento en el país.
- El sector agrícola el Ecuador cuenta con dos bancos, uno para agricultores de bajos recursos y otro para agricultores de mayores posibilidades económicas. Sin embargo, la intervención de la banca privada y empresas procesadoras y proveedoras de insumos agrícolas se interesan también en el avance y fortalecimiento del este sector por esto, aportan capital en calidad de financiamiento para dinamizar el mercado en el que están inmersos y se benefician directamente ya sea como proveedores o como clientes dentro de esta compleja cadena de valor del maíz amarillo duro en el Ecuador.

- La metodología de investigación propuesta en el capítulo IV, se basa en el uso de diseños cualitativos y cuantitativos de investigación, herramientas de medición y obtención de datos, esta metodología es útil para determinar resultados basados en tres principios, la retroalimentación o mejora de futuros proyectos homólogos al FICA, el aprovechamiento de las experiencias del pasado para actividades futuras y la rendición de cuentas hacia los financiadores, la opinión pública y todos aquellos implicados en los procesos realizado por el MAGAP.
- De acuerdo a los resultados de la evaluación del Fideicomiso FICA, el nivel de cumplimiento de los objetivos generales y específicos es aceptable ya que de 12 indicadores analizados solamente 1 dio un resultado negativo. Precisamente el aumento de los ingresos por mejora de productividad no se cumplió y afecta negativamente al agricultor.
- En cuanto al contexto interno de la estrategia podemos concluir que se identificó situaciones a ser corregidas fortaleciendo las debilidades y transformando las amenazas en oportunidades. El contexto externo del FICA mantiene clientes potenciales como asociaciones maiceras de gran impacto en la producción nacional, competidores con precios competitivos en cuanto al interés que ofrecen, proveedores asociados con fuerte poder de negociación y productos sustitutos indirectos ya que no se refieren a la producción de maíz amarillo duro sin embrago significan una amenaza ya que el agricultor migra el cultivo de acuerdo a las condiciones del mercado.

- La implementación de la estrategia mostró de acuerdo a la ilustración de la rueda de la estrategia competitiva que el FICA no presenta políticas de marketing, compras, investigación y desarrollo, afectando al cumplimiento óptimo de las metas planteadas. Las pruebas de consistencia para la rueda de la estrategia competitiva muestran una estrategia consistente, sin embargo, hay una debilidad en las políticas de producción del maíz amarillo duro ya que el agricultor ecuatoriano no genera valor agregado ni garantiza calidad de excelencia que nos permita ser competitivos frente a otros países. También se determinó que la estrategia está fijada a un plazo suficiente para alcanzar cumplir las metas planteadas, pero debido a la disposición transitoria de la cláusula trigésima tercera del Código Orgánico Monetario y Financiero, no fue posible cumplir la planificación del FICA. La estrategia competitiva estuvo formulada en base al objetivo general del fideicomiso y se encontraba en una posición en el sector industrial en el que podía defenderse o influir y sacar el mejor provecho para el agricultor ecuatoriano. La estrategia propende impulsando la mejora continua, la alianza estratégica con otras entidades de la industria y la producción de maíz a gran escala y con calidad garantizada. Para esto se fijan estrategias genéricas con liderazgo en costos, diferenciación y segmentación del mercado generando beneficios como barreras de entrada por la lealtad de los consumidores.
- La disponibilidad de insumos monetarios, de personal y tecnológico es efectiva y mostro resultados, sin embargo existen falencias como en el insumo monetario un alto porcentaje en la cuenta del pasivo en cuentas por pagar ya que responden a indemnizaciones de los agricultores siniestrados en los tres ciclos intervenidos (invierno

y verano), el fideicomiso muestra además que al ser un fideicomiso mercantil constituido sin fines de lucro, no genera una rentabilidad más allá del 9% en ganancias acumuladas. En cuanto a la cuenta de gastos se reporta únicamente gastos administrativos y gastos por provisión de cuentas incobrables. La cuenta de efectivo evidencia que las actividades de operación contribuyen en 92% a los ingresos totales de efectivo mientras que el 8% provino de las actividades de financiamiento. La cuenta de patrimonio presenta un saldo negativo que no es representativo frente al capital total del Fideicomiso. El insumo de personal que colaboró en la ejecución del FICA evidencia una mayor productividad y eficiencia comparativamente con el BNF, de acuerdo a los resultados de cada entidad. Finalmente el insumo de tecnología presenta una falencia debido a la falta de una plataforma común a fin de hacer más eficiente el flujo de la información de las operaciones de crédito y la restitución del capital, a pesar de la intención en la compra de dicho insumo tecnológico, no entro en funcionamiento y fue un costo inutilizado.

- La evaluación de impacto del FICA permite medir una participación representativa del 19.59% en el mercado objetivo. Por otra parte la superficie intervenida y la producción alcanzada frente al panorama nacional el FICA representa el 3% en las dos variables, además muestra una mejora entre el año 2013 al 2014 de un 95% en la cobertura de superficie y un 163% en la producción, cumpliendo con esto principios de mejora continua y los resultados muestran ser sustanciales.

- La relación beneficio/costo de la estrategia de financiamiento a través del fideicomiso “FICA” evidencia resultados positivos en cuanto al beneficio, ya que los resultados muestran que el beneficio es mayor al costo tanto en el año 2013 (temporada invierno y verano) como en el año 2014 (temporada invierno).
- El producto es entregado en especies es decir insumos agrícolas que conforman un paquete tecnológico, acompañado de asistencia técnica permanente y una póliza de seguro lo que evita el mal uso de los fondos del fideicomiso y garantiza un pago a tiempo por parte de los beneficiarios. El FICA considera además personas que no son atendidas por parte de las entidades financieras que ofertan un producto similar. El modelo de gestión denota ser coordinado y eficiente permitiendo el cumplimiento de los objetivos planteados por el Fideicomiso.

6.2. RECOMENDACIONES

- A pesar de la participación de las entidades públicas y privadas interesadas en el desarrollo del sector agrícola, es necesario establecer un mecanismo de financiamiento que recoja todas las ventajas, beneficios, políticas y fortalezas en general de los dos sectores en la prestación del servicio financiero dedicado al sector agrícola, garantizando una estrategia de financiamiento eficiente, eficaz y productividad con una amplia cobertura en el Ecuador llegando así a los sectores económicos más vulnerables de la sociedad.

- Considerando la importancia del sector agrícola ya que es la base de la soberanía alimentaria que de acuerdo a la Constitución del Ecuador 2008, artículo 281 “la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para organizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente” y específicamente la producción de maíz amarillo duro para el consumo humano y animal y que este está relacionado directamente con la economía del país, es necesario impulsar el crecimiento del sector a través de la banca pública como son el Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional; entidades que tienen como su razón de ser el alcanzar el desarrollo de los sectores productivos en general, mediante la prestación de servicios financieros donde el Banco Nacional de Fomento (BNF) está más al alcance de los pequeños agricultores y de escasos recursos, teniendo como resultado que la CFN destina créditos a productores de mayor escala y con tasas de interés menor. Este servicio financiero debe estar enfocado en incentivar el incremento productivo de calidad y con valor agregado por parte de los agricultores y en general la industria agrícola generando de esta forma un abastecimiento interno y externo permitiendo el ingreso positivo en la balanza comercial del país. Se propone que el incentivo productivo debe hacerse a través de alianzas estratégicas entre empresas que estén vinculadas a la cadena productiva del maíz amarillo duro y la banca pública y privada logrando con esto un apoyo mutuo entre las partes, dinamizando el mercado y potencializando la producción de este grano.

- La estrategia de financiamiento debe ser construida tomando en consideración que debe contener todas las políticas necesarias que giren en función de las metas planteadas, liderazgo en costos, diferenciación y segmentación del mercado. La disponibilidad de insumos monetarios, de personal y tecnológico debe ser suficiente, productiva y coordinada, además se debe contar con una plataforma informática que permita un flujo de información rápida y precisa además un seguimiento permanente y exhaustivo de los resultados esperados. La estrategia debe enfocarse a un mayor mercado objetivo ofreciendo mejores beneficios a menor costo para el beneficiario. El producto además ser entregado en especie es decir insumos acompañado de asistencia técnica permanente y una póliza de seguro lo que evita el mal uso de los fondos invertidos y garantiza un pago a tiempo por parte de los beneficiarios.

BIBLIOGRAFÍA

Documentos en línea

1. Agrocalidad. (17 de diciembre de 2009). *Procedimientos: Resolución 108 de Agrocalidad*. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de [http://agrocalidad.gob.ec/agrocalidad/images/pdfs/InocuidadAlimentaria/RESOLUCION_108_AGRICOLA.pdf]
2. Banco Central del Ecuador. (Enero de 2015). *Repositorio*. Recuperado el 03 de Agosto de 2015, de [<http://repositorio.bce.ec/bitstream/32000/822/1/ebc201501.pdf>]
3. Corporación Financiera Nacional. (Noviembre de 2015). *Tasas de interés*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de [<http://www.cfn.fin.ec/images/stories/2tasasnov.pdf>]
4. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIU Rev. 4.0)*. Obtenido de [<http://www.inec.gob.ec/estadísticas/SIN/metodologías/CIU%204.0.pdf>]
5. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2015). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 22 de julio de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Junio-2015/201506_EnemduPresentacionN_15anios.pdf]
6. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Sistema Agroalimentario del maíz*. (B. Villacís, Ed.) Recuperado el 20 de Junio de 2015, de [<http://www.ecuadorencifras.com/sistagroalim/pdf/Maiz.pdf>]
7. Ministerio del Ambiente. (2013). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de [<http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/BENEFICIOS-MANEJO-NUEVO.pdf>]
8. Secretaría Técnica del OIDP Ajustament de Barcelona. (Octubre de 2006). *Guía práctica evaluación de procesos participativos*. Recuperado el 19 de febrero de 2016, de [www.redciimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_OIDPespañol_GUIA.pdf]

Documentos legales

1. Banco Nacional de Fomento; Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesa. (2013). *Convenio de cooperación para viabilizar financiamiento para proyectos productivos vinculados al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, al Plan de Soberanía Alimentaria y a la nueva Matriz Productiva*. Quito: Banco Nacional de Fomento.
2. Banco Nacional de Fomento. (2013). *Guía técnica para viabilizar la concesión de crédito, en el convenio MAGAP-BNF con líneas de crédito para café, cacao, maíz y arroz*. Quito. Gerencia General del Banco Nacional de Fomento.
3. Junta del fideicomiso. (23 de noviembre de 2011). *Políticas Generales del Fideicomiso FICA*. Quito, Pichincha, Ecuador.
4. Junta del fideicomiso. (25 de noviembre de 2011). *Reglamento de Funcionamiento del Comité Fiduciario*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Entrevistas

1. Bucheli, F. (17 de noviembre de 2015). *Ficha técnica de entidades ofertantes del servicio de financiamiento al sector agrícola en el Ecuador*. (C. Jarrín, Entrevistador)
2. Eichenlaub, R. (5 de noviembre de 2015). *Ficha técnica de entidades ofertantes del servicio de financiamiento al sector agrícola en el Ecuador*. (C. Jarrín, Entrevistador)
3. Luzardo, M. (16 de noviembre de 2015). *Ficha técnica de entidades ofertantes del servicio de financiamiento al sector agrícola en el Ecuador*. (C. Jarrín, Entrevistador)
4. Pazmay, G. (12 de noviembre de 2015). *Ficha técnica de entidades ofertantes del servicio de financiamiento al sector agrícola en el Ecuador*. (C. Jarrín, Entrevistador)
5. Yela, V. (17 de febrero de 2016). 4. *Entrevista sobre la implementación de la estrategia de financiamiento FICA*. C. Jarrín, Entrevistador)

Informes técnicos

1. Ecuaquímica S.A. (2014). *Informe de rendimiento de parcelas demostrativas*. Guayaquil.
2. Subsecretaría de Comercialización del MAGAP. (2014). *Informe de Situación del Cultivo Maíz Amarillo Duro*. Quito: MAGAP.

Libros

1. Aguirre, S. (1992). *Fundamentos de Economía y Administración de Empresas*. Ediciones Pirámide, S.A.

2. Cordero, M., & Felipe, D. (2014). *"Esos otros saberes": El conocimiento ecológico local en la producción agrícola campesina: un estudio de caso en la comuna indígena la Tola Chica en Tumbaco, Ecuador*. Quito, Ecuador: FLACSO.
3. Erazo, L. E. (1976). *Notas sobre el Sector Agropecuario del Ecuador*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
4. Espinel Vinueza, M. A. (abril de 2014). *Análisis del crédito estatal agropecuario en el periodo 2007-20012*. Quito, Pichincha: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
5. Fuentes, H. (1970). *Desarrollo agrícola y crecimiento económico*. México: Uteha.
6. Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
7. Martínez, I., & Lidia, C. (2009). *Fundamentos teóricos y conceptuales sobre estructura de financiamiento*. Matanzad: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Departamento de Contabilidad y Finanzas Facultad Industrial Economía.
8. Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
9. Quispe, A. (2004). *Evaluación socioeconómica de programas de desarrollo: una guía didáctica*. México: Plaza y Valdés, S.A.

Revistas

1. Zambrano, A. (2014). *Agricultura Familiar en América Latina*. El Agro, p. 1.
2. Torres Rodríguez, J. (2014). *De la falacia agrícola al nuevo dogma de la economía*. Revista Técnica Maíz y Soya, p. 3.

Sitios web

1. Agripac S.A. (2015). *Plan Maíz, programa de incentivo y crecimiento*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de [<http://www.agripac.com.ec/www.agripac.com.ec/plan-maiz/index.html>]
2. Banco Nacional de Fomento. (2011). *Antecedentes*. (Ezone, Editor) Recuperado el 5 de Noviembre de 2015, de [<https://www.bnf.fin.ec/>]
3. Corporación Financiera Nacional. (2013). *Información Corporativa*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=132]
4. Centro de aprendizaje en Finanzas Populares. (2004). *Centro de aprendizaje en Finanzas Populares*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de [www.ruralfinance.org]

5. Ecuaquímica S.A. (13 de noviembre de 2015). *Nuestra empresa*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2015, de [<http://www.ecuaquimica.com.ec/nuestra-empresa.html>]
6. El Comercio. (26 de junio de 2012). *Breve reseña sobre la historia petrolera del Ecuador*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de [<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/breve-resena-historia-petrolera-del.html>]
7. Instituto de promoción de exportaciones e inversiones-PROECUADOR. (Marzo de 2013). *Balanza Comercial*. Recuperado el 03 de Agosto de 2015, de [<http://www.proecuador.gob.ec/glossary/balanza-comercial/>]
8. Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture. (2001). *Agricultura en América Latina*. Recuperado el 29 de Enero de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=FM6QoerEh4wC&pg=PR5&lpg=PR5&dq=análisis+de+disponibilidad+de+recursos+humanos&source=bl&ots=RW3hADCIK9&sig=NMpYfT265s--mog5njOFg2xA8JU&hl=en&sa=X&sqi=2&redir_esc=y#v=onepage&q=análisis%20de%20disponibilidad%20de%20recursos]
9. Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (1952). *FAO Ecuador*. Recuperado el 22 de julio de 2015, de [<http://coin.fao.org/cms/world/ecuador/FAOEcuador.html>]
10. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-FAO. (2015). *FAOSTAT*. Recuperado el Julio de 2015, de [<http://faostat3.fao.org/browse/M/MK-SHARE/S>]
11. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2015) *SINAGAP*. Recuperado el 21 de julio de 2015, de [<http://www.agricultura.gob.ec/sinagap/>]
12. Solagro. (2014). *Acerca de nosotros*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2015, de [<http://www.solagro.com.ec/en/>]

Trabajos de titulación

1. Cordero, M., & Felipe, D. (2014). *"Esos otros saberes": El conocimiento ecológico local en la producción agrícola campesina: un estudio de caso en la comuna indígena la Tola Chica en Tumbaco*, Ecuador. Quito, Ecuador: FLACSO.
2. Montaña, C. (2006). *Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2015, de repositorio.uasb.edu.ec.

ANEXOS

1. PRINCIPALES ZONAS DE CULTIVO EN EL ECUADOR DE MAÍZ AMARILLO DURO

Gráfico 4: Principales zonas de cultivo en el ecuador de maíz amarillo duro



Fuente: Geoportal MAGAP

Elaboración: Coordinación General del Sistema de Información Nacional (2007) zonificación agroecológica del cultivo maíz amarillo duro, en Ecuador.

2. GLOSARIO DE TÉRMINOS

CULTIVOS PERMANENTES.- Vegetación bajo un esquema de producción, que presenta ciclos de crecimiento o producción mayores a un año; son llamados también cultivos de ciclo largo.

CULTIVOS TRANSITORIOS.- Cultivos que presentan ciclos de crecimiento o producción menores a un año, también denominados cultivos de ciclo corto.

UPAS.- Unidades de producción agropecuaria es una extensión de tierra dedicada total o parcialmente a la producción agropecuaria, la cual reúne las siguientes características: Es una unidad económica, en el sentido de que desarrolla una actividad económica agropecuaria bajo una dirección o gerencia única, independientemente de su forma de tenencia y de su ubicación geográfica; compartiendo los mismos medios de producción en toda su extensión.

PARCELAS DEMOSTRATIVAS.- En un área de terreno destinado para la siembra experimental de un cultivo, se utiliza como método de enseñanza al productor de los resultados de ensayos de técnicas de siembra, aplicación de agro insumos o adaptación de la semilla en la zona.

CADENA PRODUCTIVA.- Es un conjunto de operaciones o actividades planificadas para la transformación de factores o insumos en bienes o servicios con el fin de

colocarlos en el mercado, comprende desde la extracción y proceso de manufacturado hasta el consumo final.

ESPAC.- Siglas refieren a la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua, realizada año a año por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. La encuesta contiene información de distintas especies del sector agrícola y pecuario que se desarrolla en el Ecuador.

FICA.- Siglas del nombre del fideicomiso, “Fondo para la Integración de Cadenas Agro productivas”, ejecutado desde el año 2012 hasta el 2014, por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

MAGAP.- Siglas del nombre del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador.

BNF.- Siglas del nombre del Banco Nacional de Fomento del Ecuador.

CFN.- Siglas del nombre de la Corporación Financiera Nacional.

MIPRO.- Siglas del nombre del Ministerio de Industrias y Productividad.

3. MATRIZ COMPARATIVA DE BENEFICIOS DE LA EMPRESA PRIVADA FRENTE A LA EMPRESA PÚBLICA

Variables/Empresa	SECTOR PRIVADO			SECTOR MIXTO	SECTOR PÚBLICO	BENEFICIOS DE LA EMPRESA PRIVADA FRENTE A LA EMPRESA PÚBLICA
	AGRIPAC	ECUAQUIMICA	SOLAGRO	BNF	CFN	
Tipo de empresa:	Privada	Privada	Privada	Mixta (entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social)	Pública	-
Actividad:	Venta de insumos y servicios agrícolas	Venta de productos agrícolas y otros.	Comercializador de agroquímicos	Prestación de servicios financieros	Prestación de servicios financieros	El sector privado a pesar de que su actividad económica no es a fin con actividades financieras, cuentan con el servicio debido a su interés por impulsar el desarrollo agrícola, formando así parte de la cadena de valor de manera más integral con beneficio mutuo con su cliente final.
Tipo de financiamiento:	Crédito agrícola	Crédito agrícola	Crédito agrícola	Crédito agrícola	Crédito agrícola	-
Cultivo:	Maíz amarillo duro	Maíz amarillo duro	Maíz amarillo duro	Maíz amarillo duro	Sector agrícola en general	El sector privado se enfoca en el financiamiento directo específico para el fomento del maíz amarillo duro en Ecuador, brindándole más especialización en cuanto a las necesidades de cada cliente.
Mercado objetivo (perfil del beneficiario):	Agricultores pequeños	Agricultores grandes	Agricultores pequeños, medianos y grandes	Agricultores pequeños	Agricultores medianos y grandes	Tanto el sector público como el sector privado mantienen su mercado objetivo tanto para pequeños, medianos y grandes agricultores, de acuerdo a su capacidad de oferta en el servicio, en cuanto al sector público el BNF es un banco cuyos préstamos están destinados principalmente a los pequeños productores, dejando el resto del mercado a la CFN quienes consideran a sus clientes desde PYMES, Empresas y Corporativos.
Canal de venta del servicio financiero:	Canal directo empresa o a través de distribuidores autorizados a nivel nacional.	Canal directo empresa o a través de distribuidores autorizados a nivel nacional.	Almacenes agropecuarios (puntos de distribución de insumos), no es directo al agricultor, ubicados en zonas de cobertura.	El BNF tiene presencia a nivel nacional con una cobertura de 151 oficinas y una Casa Matriz.	La CFN cuenta con una amplia red de oficinas sucursales independientes y autónomas a nivel nacional.	El sector público tiene una amplia cobertura y ofrece el servicio de financiamiento a nivel nacional donde se oferta el servicio, son 16 provincias que el BNF (empresa mixta) brinda atención y oportunidad a los agricultores y de igual forma la CFN tiene cobertura nacional. El sector privado solo se ubica en las zonas de alta producción como son principalmente Los Ríos, Guayas, Manabí y Loja.
Zonas de cobertura:	Los Ríos y Guayas.	Los Ríos Manabí, Guayas y Loja	Los Ríos, Manabí y Guayas	Los Ríos Manabí, Guayas, Loja, Azuay, Bolívar, Chimborazo, El Oro, Esmeraldas, Orellana, Napo, Pichincha, Santa Elena, Santo Domingo, Sucumbíos y Tungurahua	Aplica a nivel nacional siempre y cuando sea técnicamente viable el proyecto. Provincias pobres, provincias fronterizas, la región amazónica; además de aquellos sectores productivos identificados en el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno, las 10 apuestas productivas y el Plan de Reactivación desarrollado por el MAGAP.	

Variables/Empresa	SECTOR PRIVADO			SECTOR MIXTO	SECTOR PÚBLICO	BENEFICIOS DE LA EMPRESA PRIVADA FRENTE A LA EMPRESA PÚBLICA
	AGRIPAC	ECUAQUIMICA	SOLAGRO	BNF	CFN	
Lista de requisitos para el crédito: (aplica para el deudor y garante)	<p>Solicitud de Crédito</p> <p>Informe de peritaje con croquis, emitido por el Rep. De Ventas</p> <p>Planilla de servicio básico</p> <p>Copia legible de Cedula y certificado de votación</p> <p>Pagare por el cupo aprobado</p> <p>Si alquila tierras, copia del contrato de arrendamiento</p> <p>Si tiene tierras se solicita hipoteca de las mismas</p>	<p>Solicitud de crédito, RUC o RISE, cédulas de identidad, copia de escrituras de tierras a cultivar, referencias bancarias, y comerciales, promedios de producción, infraestructura, maquinaria, datos técnicos del terreno, informe técnico del cultivo, costos de inversión.</p>	<p>Solicitud de crédito aprobada, firma de una letra o garantía real, buenas referencias comerciales.</p>	<p>Copia legible de cédula de ciudadanía y papeleta de votación vigente a blanco/negro o a color, copia del documento de separación de bienes o disolución de la sociedad conyugal (Inscrita en el Registro Civil) (De ser el caso), copia legible del RUC o R.I.S.E. (del garante en caso de desarrollar alguna actividad productiva). Para monto mayores a USD. 3000 dólares, planilla de servicio básico, de máximo de 60 días de emisión, con dirección actualizada, de no contar con servicios públicos básicos, la Tenencia Política o Junta Parroquial o representante de la Comuna, puede certificar el domicilio, original del certificado (en caso de registrar deudas vencidas) de no adeudar o estar a día en otras instituciones reguladas o no reguladas y casas comerciales (con una antigüedad máxima de 30 días), copia legible del título de propiedad o certificado de posesión efectiva o contrato de arrendamiento del lugar de la inversión del solicitante. En caso de no contar con título de propiedad o de arrendamiento el técnico del MAGAP, a más de GEOREFERENCIAR debe incluir su aval, para el caso de maíz y arroz el original o copia de proforma o cotizaciones verificables de casas comerciales o proveedores del kit tecnológico seleccionado por el agricultor, los cuales deben estar calificados por el MAGAP</p>	<p>1. Solicitud de financiamiento</p> <p>2. Cédula de ciudadanía, y copia a color cédula de ciudadanía del deudor y cónyuge legible. Certificado del CONADIS, de ser el caso.</p> <p>3. Fotocopia de la escritura de liquidación de la sociedad conyugal, capitulaciones matrimoniales, debidamente inscrita en el Registro Civil, de ser el caso.</p> <p>4. Copia del RUC o RISE</p> <p>5. Referencias del deudor principal, (2 personales, 3 comerciales, bancarias) originales y actualizadas, con números de contacto para verificación.</p> <p>6. Información financiera (No aplica para proyectos nuevos):</p> <p>a. Declaración Impuesto a la Renta de los 3 últimos años; o pagos del RISE.</p> <p>b. Estados financieros de los tres últimos ejercicios fiscales de la actividad y balance con corte a la fecha, los mismos que sirvieron de base para la presentación de las declaraciones de impuestos.</p> <p>c. Declaraciones IVA tres últimos meses (semestral) 12 últimas declaraciones (mensual).</p> <p>d. Estados de cuenta de las tarjetas de crédito del deudor de a menos los últimos 3 meses.</p> <p>e. Certificados de ingresos personales o familiares de deudor, codeudor y garante según el caso</p> <p>f. Flujo de caja de un año calendario y proyectado. (Anexo 11 de este manual)</p> <p>7. Hoja de vida del solicitante detallando la experiencia en la actividad, y, de ser el caso, del administrador del negocio.</p> <p>8. Fotocopia del último pago agua, luz o teléfono del domicilio del deudor u otro documento que certifique la dirección del solicitante</p> <p>9. Fotocopia de documentos que acrediten que el solicitante posee bienes (Ej. matrícula de vehículo, matrícula de la nave, pago del impuesto predial), de ser el caso.</p> <p>10. Detalle y propuesta de garantías (carta explicativa de garantías) y copias simples de escritura o título de propiedad del bien a hipotecar o preñar, de ser el caso.</p>	<p>Los requisitos tanto del sector privado y público son similares ya que se basan en la misma documentación básica para el otorgamiento del crédito, sin embargo el BNF y CFN que son entidades financiera y de administración pública requiere más documentación, exhaustiva y minuciosa haciendo más reto el proceso de colocación de crédito ya que requiere mayor análisis y tiempo, entrando en procesos burocráticos que hace menos eficiente el proceso.</p>
Tasa de interés anual:	9.33%	No aplica tasas de interés, se carga al costo del producto 10%.	La variable es realmente el margen nuestro, para compras al contado se aplica un 10% para el plazo pactado (120 días).	Tasas vigentes del Banco Nacional de Fomento, 12% vigente para año 2015.	Tasa efectiva para el año uno el 10,35% al año 10 el 11,83%. Este interés aplica para PYMES. La tasa varía en función del monto, plazo, producto y el día de aprobación.	Las entidades que ofertan servicios financieros obtienen mejores rendimientos del servicio, BNF y CFN entregan el crédito a una tasa del 10, 35% al 12% anual, mientras que el sector privado al no ser su actividad económica el financiamiento este interés lo carga al precio del producto con un valor del 10%, compensando así el costo del financiamiento, dándole una ventaja competitiva al sector privado al ofertar este servicio financiero a un más bajo costo para el beneficiario.
Plazo (en días):	150	150	120	180	Para capital de trabajo es hasta 3 años y para activo fijo hasta 10 años de acuerdo al proyecto presentado a la CFN.	Para el caso del plazo del financiamiento, de un monto no mas allá de USD 50. 000, que lo cubre el BNF y el sector privado el plazo es en promedio de 150 días, mientras que para montos superiores la CFN establece un plazo de entre 3 a 10 años, el plazo es proporcional al monto, por lo tanto el beneficiario puede generar emprendimientos a corto y largo plazo.
Monto máximo (en dólares)	Depende del bien a hipotecar hasta el 70% del avalúo del mismo, caso contrario el monto depende de lo que vaya a sembrar y capacidad de pago (evaluación crediticia)	USD 850 por hectárea	USD 100.000	USD 3.000	Desde USD 50.000 hasta el 70% del proyecto sea éste nuevo, en marcha mínimo un año el financiamiento es hasta el 100% (aplica para beneficiarios legalmente constituidos y en actividad). El desembolso del crédito es directo a la cuenta del beneficiario. EL monto varía de acuerdo a las condiciones del requirente (PYME, Empresarial o Corporativo)	El plazo es proporcional al monto y cada entidad tiene su mercado segmentado, para el BNF y sector privado el mercado objetivo es el pequeño y mediano agricultor dando crédito de un monto hasta USD 50.000, exceptuando el caso de la empresa Solagro que financia de manera indirecta al agricultor con un monto de hasta USD 100.000; por otra parte la CFN financia al gran agricultor (PYMES, Empresas y Corporativos) desde USD 50.001 hasta más allá del millón de dólares, los dos sectores abarcan todo el mercado.

Variables/Empresa	SECTOR PRIVADO	SECTOR MIXTO	SECTOR PÚBLICO	BENEFICIOS DE LA EMPRESA PRIVADA FRENTE A LA EMPRESA PÚBLICA		
	AGRIPAC	ECUAQUÍMICA	SOLAGRO	BNF	CFN	
Garantías:	Hipoteca y pagaré o solo pagaré con garantía si requiere.	Hipotecarias, prendarias y pagaré.	Letra de cambio o garantía real	Los créditos serán concedidos con garantías quirografarias circulares o un garante con diferente fuente de ingreso que cumpla con las condiciones requeridas por el Banco Nacional de Fomento. Los clientes podrán operar con créditos de un monto de riesgos directo e indirecto de hasta USD \$6.000,00 (seis mil 00/100 dólares) para los productos de Maíz.	Es la cobertura del 125% del monto que solicita el financiamiento, hipotecaria, de acuerdo al caso amerita garantía solidaria por los socios y si es necesario garante solidario.	Para el sector privado y público, las garantías son respaldos del crédito y van en función del monto financiado se consideran: pagarés, garantías solidarias e hipotecarias, cada uno ofrece varias opciones a fin de facilitar el cumplimiento de este requisito.
Parámetros para aceptar o no el financiamiento:	Depende de la evaluación, información de buró de crédito, confirmaciones comerciales, la hipoteca se analiza capacidad considerando movimientos, comportamientos y bienes que posea.	Agricultores mínimo 25 hectáreas en área de siembra y que cumplan todos los requisitos.	Solicitud de crédito aprobada, buenas referencias comerciales, buen historial como almacén y entrega de garantías	"Todo Oficial Comercial de Microcrédito del BNF debe llenar e incluir en el expediente de crédito, el formulario de evaluación según corresponda y entregado en forma física y digital por los técnicos MAGAP. Las operaciones de crédito amparadas en esta guía técnica no pasarán por el scoring que el BNF utiliza para el análisis de crédito. Todas las operaciones amparadas en esta guía técnica pasarán únicamente por la precalificación realizada por el BNF a través del buro de crédito. Las propuestas crediticias de crédito productivo serán analizadas en el modelo de evaluación según corresponda al destino y plazo de financiamiento de la actividad productiva, en relación a la capacidad de pago y situación financiera del deudor y se establecerá de acuerdo al flujo de caja neto que genere la actividad productiva y a sus indicadores financieros.	Informe positivo de viabilidad, donde los analistas de crédito ingresan la operación a un modelo financiero y los indicadores dicta la factibilidad y viabilidad (Liquidez, apalancamiento, rentabilidad, rotación, sociales y otros) todos los indicadores financieros deben ser positivos. Las instancias de aprobación de crédito se maneja a través de un cuerpo colegiado quienes miden mercado, producto, cliente, sector, monto y la actividad, terreno, ambiente, de acuerdo al monto se aprueba en instancias acorde al monto.	El sector privado tiene los procesos de aceptación más simplificados frente al sector público, CFN y BNF son entidades financieras que por su razón de ser y que están sujetos a entidades reguladoras, presentan rigurosidad en el proceso de igual forma haciéndolo más lento, pero considerando importante que con respecto a la CFN los montos de manejo de crédito superan la cifra de los USD 50.000 y requieren de dichos procesos que garanticen el correcto uso del dinero.
Tiempo promedio de recuperación de cartera (en días):	De 30 a 60 días luego del vencimiento de la factura.	180 días	130 días	250 días	360 días	La recuperación de cartera para el sector privado es más eficiente, se realiza en promedio en 180 (ciclo productivo del maíz), mientras que el sector público mantiene un periodo de 360 días. Esto se puede explicar en base a que el sector privado mantiene y esta en la capacidad de compra de la cosecha como pago de la deuda, mientras que el sector público debe esperar a que finalice la comercialización del producto para realizar la recuperación de cartera.
Mecanismo de incentivo para el pago del crédito:	El pago de la semilla y los insumos se realiza con la cosecha hasta por el monto de la deuda existente, la diferencia es la ganancia del productor de maíz. El grano, que es recibido en nuestra planta Agrigrain y los centros de acopios, es utilizado como materia prima para nuestra planta Balanfarina, donde fabricamos balanceados para aves, cerdos, camarón, ganado y mascotas (perros y gatos).	Compra de la cosecha, total o parcial, en caso de ser total se entrega la utilidad en Dólares, adicional al agricultor.	Descuento adicional por prepago de hasta 3% negociable.	Apoyo para realizar visitas técnicas de control agrícola de forma periódica para verificar el desarrollo del proceso productivo, por parte del los técnicos MAGAP, garantizando así el éxito de la producción y el deudor pueda cubrir su deuda.	Apoyo para realizar visitas técnicas de control agrícola de forma periódica para verificar el desarrollo del proceso productivo, por parte del los técnicos MAGAP, garantizando así el éxito de la producción y el deudor pueda cubrir su deuda.	Para el sector privado, uno de los principales mecanismo de incentivo para el pago del crédito es que el pago de la semilla y los insumos entregados en calidad de crédito, se realiza con la cosecha hasta por el monto de la deuda existente, la diferencia es la ganancia del productor de maíz. Complementariamente la asistencia técnica es un factor clave de apoyo ya que permite el control agrícola de forma periódica para verificar el desarrollo del proceso productivo, garantizando así el éxito de la producción y cosecha para que el deudor pueda cubrir su deuda. Para el sector público se dificulta entregar los incentivos descritos, como es el caso de la CFN.
Flujo de proceso (gráfico):						Para el BNF las casas comerciales que representan el sector privado, son un eje importante en la entrega del crédito, ya que sirven como intermediario para la entrega del crédito en insumos agrícolas, garantizando el destino del crédito; por otra parte las casas comerciales brinda este servicio en iguales condiciones de manera directa; en este sentido, vemos que el sector privado, mantiene un papel importante y el sector se caracteriza por garantizar la calidad de sus productos contribuyendo al mejoramiento de la producción del país y aportando a la comercialización del mismo ya que en casos como Agripac y Ecuaquímica reciben la cosecha como parte de pago, capacidad que no posee el sector público.
Figura legal del financiamiento:	Crédito directo	Crédito directo	Crédito indirecto al agricultor se canaliza a través del almacén distribuido	Crédito directo	Crédito directo	A excepción de la empresa Solagro, los dos sectores, público y privado entregan el servicio de manera directa al agricultor, dando con esto la confianza necesaria para el beneficiario, creyendo en sus capacidades para el correcto manejo del capital, contribuyendo así a la recuperación de la cartera de los dos sectores.

Variables/Empresa	SECTOR PRIVADO			SECTOR MIXTO	SECTOR PÚBLICO	BENEFICIOS DE LA EMPRESA PRIVADA FRENTE A LA EMPRESA PÚBLICA
	AGRIPAC	ECUAQUÍMICA	SOLAGRO	BNF	CFN	
Aplicación de seguro agrícola:	No aplica	No aplica	No aplica	Si aplica	Si aplica	De acuerdo al Art. 19 de la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria determina que, con la participación y promoción de la banca pública de desarrollo y el sector financiero, popular y solidario, implementarán un sistema de seguro agroalimentario para cubrir la producción y los créditos agropecuarios afectados por desastres naturales, antrópicos, plagas, siniestros climáticos y riesgos del mercado, con énfasis en el pequeño y mediano productor. En cumplimiento de la ley las entidades como el BNF y CFN otorgan aseguramiento agrícola, mientras que el sector privado no lo proporciona, dejando la ventaja en este sentido para el sector público.
Asistencia técnica:	Si aplica	Si aplica	Si aplica	Si aplica	Si aplica	La asistencia técnica es un factor clave de apoyo ya que permite el control agrícola de forma periódica para verificar el desarrollo del proceso productivo, garantizando así el éxito de la producción y cosecha para que el deudor pueda cubrir su deuda.
Beneficios adicionales:	No aplica	Entregando incentivos y bonificación en la semilla.	No aplica	No aplica	No aplica	En general no se brinda beneficios adicionales tanto en el sector público como en el privado, exceptuando los incentivos y bonificación en la semilla de la empresa Ecuauquímica.

Fuente: Ficha técnica de entidades ofertantes del servicio de financiamiento al sector agrícola en el Ecuador (Agripac, Ecuauquímica, Solagro, Banco Nacional de Fomento-BNF y Corporación Financiera Nacional-CFN), 2015.
Elaboración: Autor

4. ENTREVISTA: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA FICA

Objetivo: Evaluar hasta qué punto se implementó la estrategia de financiamiento a través del fideicomiso “Fondo para la Integración de Cadenas Agro productivas-FICA” según como fue diseñado.

Entrevistado: Ing. Víctor Hugo Yela Burgos

Cargo: Responsable de la Unidad de Análisis de Operación del FICA-MAGAP

Entrevistador: Srta. Cristina Jarrín Escudero

Fecha: 17 de febrero de 2016.

Preguntas.

1. La creación del “FICA” estuvo dirigido únicamente para el rubro maíz amarillo duro. ¿Bajo qué criterios se elige dicho rubro para la creación del Fideicomiso dirigido a esa cadena productiva? ¿Qué razones impidieron la atención en otros rubros por parte del MAGAP?

El FICA responde al componente de crédito del Plan de Mejora Competitiva de la cadena Agroindustrial de “maíz-soya-balanceado-productores de proteína animal” y se respalda su creación en base a un estudio efectuado para determinar los factores que influyen en la productividad de las cadenas de los principales rubros como maíz, arroz, soya, palma africana, papa, caña de azúcar; concluyendo que uno de los factores más importantes es la entrega de créditos rápidos y oportunos, debido a que la banca pública tenía retrasos en los desembolsos y la administración operativa. Otro factor para la creación del fideicomiso es para cubrir la falencia del Programa Nacional de Innovación en la creación de una línea de crédito, que sea rápido y oportuno a través del Banco Nacional de Fomento, proyecto el cual no tuvo éxito en el 2009.

Por otra parte se elige el rubro maíz duro debido a los siguientes factores:

Es un producto emblemático en el Ecuador ya que está involucrado directamente en la cadena de balanceados y productores de proteína animal. Además es un producto que se relaciona directamente con la canasta básica (pollos, cerdos, lácteos entre otros),

Se registró en los últimos años un incremento en el precio y la superficie de siembra.

Contaba con el antecedente de que venía de una fuerte caída de producción y necesitaba ser impulsado,

Fue el producto más idóneo ya que contaba con la existencia de semilla certificada, tecnología y mercado para su comercialización.

Para la siembra se cuenta con dos temporadas, invierno y verano que en comparación con productos como la soya, solo cuenta con una temporada de siembra en verano por ende el rendimiento en maíz es mayor frente otros cultivos. Otro punto de influencia para priorizar el cultivo del maíz fue que luego del análisis en el Banco Central y el Banco Nacional de Fomento se reportó que este cultivo tenía un riesgo del 9% como pérdida irrecuperable de la cartera, porcentaje aceptable frente a otros rubros, además que se evidenciaba una experiencia financiera en ese rubro.

Cabe mencionar que, también se creó el programa de fomento para arroz dentro del Fideicomiso, pero nunca se creó el reglamento porque no existía el mecanismo de comercialización con las empresas anclas, caso contrario al de maíz amarillo duro.

2. El lineamiento general del Fideicomiso se enmarca en la política de diseño e implementación de programas de apoyo integral a micro, pequeñas y medianas unidades productivas. De acuerdo a esta clasificación considerada dentro de la creación de este Fideicomiso. ¿Qué parámetros diferencia a cada unidad productiva? y ¿A qué unidades productivas se atendió y cuáles fueron las razones por las cuales se priorizó?

El MAGAP realizó un análisis para clasificar a los agricultores según las hectáreas y las relaciones costo/beneficio, en el caso de maíz el costo de producción promedio es de aproximadamente 1.400 dólares, entonces un pequeño agricultor está considerado en base a el monto de inversión y el área de siembra, por ende la clasificación de un agricultor pequeño está entre 1 y 10 hectáreas, un agricultor mediano entre 10 y 50 hectáreas y agricultor grande mayor a 50 hectáreas.

En un principio la política se enfocó a pequeños y medianos productores, pero a razón de que contamos con presupuesto inicial de 4 millones de dólares, y considerando un promedio de crédito de 500 dólares por agricultor, se podía atender únicamente 8.000 hectáreas, a razón de dividir para 5 ha en promedio, dando como resultado un beneficio para 1.600 agricultores. Con esto se lograba un mayor beneficio, determinando mayor cobertura y difusión.

El resultado final obtenido fue un promedio de 3.8 hectáreas dirigido a 1800 agricultores en total atendidos. Como dato, en el Ecuador existe aproximadamente 283.000 ha maiceras el 80% es considerado como pequeños agricultor, es decir con hasta 10 hectáreas de terreno.

3. De acuerdo a la políticas generales del fideicomiso establecidas por la junta del mismo, tiene como objeto principal, recibir el aporte de dinero por parte del constituyente y los constituyentes adherentes y destinarlos para desembolsarlos a favor de uno o más productores calificados para recibir la operación. ¿Quiénes participaron como “constituyentes” y quienes como

“constituyentes adherentes”? ¿Cuáles fueron los criterios de calificación para que los productores reciban la operación?

Los constituyentes adherentes nunca existió, únicamente el MAGAP como constituyente con un aporte de 14 millones de dólares en total durante los años 2013 y 2014. Cabe recalcar que en el 2011, año en el que se creó en el fideicomiso, no existía la restricción de constituyentes adherentes públicos luego de su prohibición, únicamente podían ser privados, lo cual dificultó añadir constituyentes adherentes públicos que querían participar en el Fideicomiso, como fue el caso de los Municipios de Portoviejo en Manabí y Pedro Carbo en Guayas.

Los criterios de calificación para que los productores reciban la operación, constan en el Reglamento de Fomento Maiceros, sin embargo para la implementación del FICA, se omitió la posesión del terreno abriendo la opción a terreno arrendado o heredado. La principal causa fue a que legalizar estos terrenos representaba un costo adicional y nuestros beneficiarios no podían cubrir. La realidad ecuatoriana es que existe informalidad en la propiedad de tierras.

El caso extremo es Manabí que tiene solo el 15% de tierras legalizadas, por tal razón se omitió el criterio y para este caso que se ubicó representativamente el 40% de nuestros créditos.

4. El Fideicomiso “FICA”, tuvo como fin, distribuir un servicio financiero para satisfacer las necesidades de aquellos grupos de agricultores ecuatorianos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente la producción agrícola. ¿Cuáles fue el principal valor agregado, frente otras entidades financieras que brindan el mismo servicio?

El valor agregado del FICA es que era un proyecto de fomento productivo que iba al agricultor directamente, es decir el agricultor no debía buscarlos o acercarse a ninguna institución, el acercamiento al agricultor fue por medio de las empresas anclas in-situ.

Se omitió requisitos como la notariar documentos, evitando gastos como la movilización del agricultor, se calcula que cada agricultor tenía que gastar al menos 30 a 50 dólares por acceder a un crédito en cualquier institución sin la garantía de que sea aprobada su solicitud. El FICA facilitó todo los insumos del crédito lo más cercano al agricultor, disminuyendo el gasto a únicamente la inversión en copias de documentos como la cédula de identidad y copia de la papeleta de votación del solicitante, garante y cónyuges si fuera el caso.

Se aseguraba un cupo de comercialización a precio y peso justo, eliminando al intermediario. Esto produjo que el agricultor reciba más dinero por cada quintal producido.

El crédito se cancelaba en grano o en efectivo y el agricultor pagaba de inmediato la obligación, a través de la empresa ancla, liberándose de sus obligaciones sin trasladarse al MAGAP en la ciudad Quito.

- 5. Unos de los objetivos principales del “FICA” fue contribuir a la mejora de la balanza comercial y la soberanía alimentaria, aportando al logro hasta el 2015 del autoabastecimiento competitivo y sostenible de maíz duro, mejorando la calidad de vida y rentabilidad de los actores de la cadena. ¿De acuerdo a su estimación, en qué porcentaje se cumplió con el objetivo? y ¿Cuáles fueron las principales causas que afectaron al porcentaje de no cumplimiento?**

El resultado del FICA fue un aumento de 3.5 TM a 7.5 TM de productividad por hectárea, cumpliéndose con el 100% del objetivo principal; los datos se basan en los informes técnicos de las parcelas demostrativas manejadas por la empresas anclas. Sin embargo, es cierto que no se logró el autoabastecimiento competitivo y sostenible de maíz duro debido al cierre del FICA.

[illegible]

Resolución D-2011-178
Oficio No. 01494 MRL-FI-2011
Oficio No. MINFIN-DM-2012-0052

Fuente: Página web del Banco Nacional de Fomento [www.bnf.fin.ec].